

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Techniky zpětné vazby v zážitkové pedagogice
Feedback techniques in experiential education

Diplomová práce

Vedoucí práce:

PaedDr. Nataša Mazáčová, PhD.

Autor:

Mgr. Denisa Krumpová

Praha 2008

Anotace

Diplomová práce „Techniky zpětné vazby v zážitkové pedagogice“ pojednává o využití zpětnovazebních technik v zážitkové pedagogice, které jsou aplikovány ve školním i mimoškolním prostředí. Práce je rozdělena na tři části: Zážitková pedagogika, Zpětná vazba a Techniky zpětné vazby. Pojetí této práce vychází z oblasti zážitkové pedagogiky, která je součástí oboru pedagogiky a je charakterizována aktivním a živým přístupem. Koncepce zážitkové pedagogiky je realizována metodou učení se zážitkem. Nedílnou součástí zážitkové pedagogiky je proces zpětné vazby, jejímž prostřednictvím se vlastní zážitek přeměňuje do osobní zkušenosti. Práce se zpětnou vazbou je součástí výchovně vzdělávacího procesu, který přispívá k naplnění pedagogických cílů. Tato diplomová práce umožňuje aplikovat příklady technik zpětné vazby ve skupinách dětských, dospívajících ale i dospělých.

Annotation

The diploma thesis “Feedback techniques in experiential education” disserts upon use of review in experiential education. Feedback techniques in the field of experiential education can be applied both in school environment and out of school. The thesis is divided into three chapters: Experiential education, Review and Feedback techniques. The concept of this thesis stems from experiential education. An active and lively approach is characteristic for this branch of pedagogy. The concept of experiential education is put into practice through experiential learning. One of the integral components of experiential education is review. This process enables to transform one’s experiences into personal experience. Dealing with review is an educative process which fulfils pedagogical goals. This diploma thesis allows applying different samples of feedback techniques in groups consisting not only of children or adolescents, but also of adults.

Klíčová slova

Zážitková pedagogika, zpětná vazba, techniky zpětné vazby, zkušenost, výchova, vzdělávání a rozvoj osobnosti

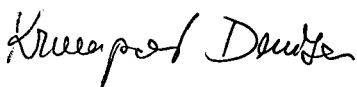
Keywords

Experiential education, review, feedback techniques, experience, upbringing, education and personal development

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jsem uvedenou literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato diplomová práce byla umístěna v Ústřední knihovně UK a používána ke studijním účelům.

V Praze dne 29. 6. 2008


Denisa Krumpová, v. r.

Obsah

Obsah	6
Úvod	8
1. Zážitková pedagogika.....	9
1.1. Vymezení pojmů pro zážitkovou pedagogiku	9
1.2. Zážitková pedagogika	11
1.2.1 Metoda učení se zážitkem.....	14
1.2.2 Cíle zážitkové pedagogiky.....	16
1.2.3 Využití zážitkové pedagogiky	18
2. Zpětná vazba	20
2.1. Vymezení pojmů pro zpětnou vazbu	20
2.2. Zpětnovazební proces	23
2.2.1 Kolbův cyklus učení	24
2.2.2 Model průběhu učení podle Greenawaye	25
2.2.3 Johariho okna	26
2.2.4 Vývojové stupně facilitačních technik dle Priesta a Gasse.....	28
2.3. Základy zpětné vazby.....	31
2.3.1 Důležitost zpětné vazby	32
2.3.2 Efektivita a význam zpětné vazby	34
2.3.3 Pravidla zpětné vazby	35
2.3.4 Cíle zpětné vazby	38
2.3.5 Úrovně zpětné vazby	39
2.4. Osobnost instruktora vedoucího zpětnou vazbu.....	40
2.4.1 Role instruktora	41
2.5. Podmínky a proměnné zpětné vazby	43
2.5.1 Cílová skupina, účastníci	44
2.5.2 Prostředí.....	46
2.5.3 Čas a délka zpětné vazby	47
2.5.4 Intenzita a hloubka zpětnovazebního procesu	48
2.6. Struktura zpětné vazby.....	49
2.6.1 Míra intervence a direktivity v procesu zpětné vazby	51
2.7. Otázky při zpětné vazbě.....	52
2.7.1 Typy otázek	53
2.7.2 Okruhy otázek	54
2.8. Možnosti a meze poskytování a přijímání zpětné vazby	59
3. Techniky zpětné vazby v zážitkové pedagogice	62
3.1. Techniky zpětné vazby.....	62
3.1.1 Diskuzní techniky	64
3.1.2 Techniky pomocí karet, obrázků	68
3.1.3 Techniky s použitím předmětů, škály	74
3.1.4 Techniky s pomocí nákresu	77

3.1.5 Techniky výtvarné, pomocí tužky a papíru 78

3.1.6 Techniky literární, písemné 85

3.1.7 Techniky pomocí dramatiky 89

3.1.8 Techniky – hodnotící, průběžné a vyžádané..... 92

3.1.9 Závěrečné zpětnovazební techniky 96

3.2. Shrnutí zpětnovazebních technik..... 99

ZÁVĚR 100

POUŽITÁ LITERATURA..... 102

SUMMARY 104

Úvod

Nové tisíciletí stále zvyšuje nároky jak na ty, kteří vychovávají a vzdělávají, tak na ty, kteří jsou vychováváni a vzděláváni. Výchovně vzdělávacích pedagogických přístupů a metodik existuje mnoho a aplikují se ve školním prostředí i v rámci různých volnočasových aktivit. Rozhodla jsem se zvolit oblast procesu zpětné vazby v zážitkové pedagogice, která v sobě obsahuje proces výchovy, vzdělávání a podporuje růst a rozvoj osobnosti.

Důvodem k napsání diplomové práce byl osobní zájem a několikaletá zkušenost. Svou roli sehrála motivace pro volbu přítomného i budoucího profesního zaměření na poli vzdělávání. V neposlední řadě mě vedla i touha uchopit a popsat vlastní zkušenost získanou účastí na řadě zážitkových kurzů v roli účastníka, eléva, instruktora a šéfinstruktora a také na pozici lektora a učitele.

Pojetí práce je věcné a tématicky popisné, obsahuje teoretickou část o zážitkové pedagogice, která se propojuje do praktického využití zpětné vazby, a závěrem předkládá praktický soubor zpětnovazebních technik.

Struktura předkládané práce je rozdělena do tří částí:

Zážitková pedagogika

Zpětná vazba

Techniky zpětné vazby

Pro napsání diplomové práce jsem si vytyčila následující cíle. Prvním cílem je vytvoření souboru technik zpětné vazby, který vznikne na základě vyzkoušených různých typů praktických zpětnovazebních technik. Soubor bude zaměřen především pro věk středoškolských studentů tak, aby práce odpovídala studovanému oboru - učitelství pro střední školy. Druhým cílem na základě praktických technik zpětné vazby je snaha o komplexní avšak stručný exkurz do tematiky zpětné vazby. Pro zarámování celé předkládané práce nebude chybět uvedení do živé oblasti zážitkové pedagogiky, která učí prostřednictvím zážitku obsaženého ve školních a volnočasových aktivitách.

Aby tato práce mohla vzniknout, prostudovala jsem různé odborné prameny a prolistovala celou řadu příruček a metodik, seminárních a diplomových prací zaměřených na popisovanou tematiku zážitkové pedagogiky, zpětnou vazbu a věk středoškolských studentů. Avšak to nejcennější jsem našla v osobním setkání s lidmi – osobnostmi, kteří jsou zkušenými odborníky na slovo vzatí. Doufám, že jejich lidský duch se promítne i do této diplomové práce.

1. Zážitková pedagogika

1.1. Vymezení pojmů pro zážitkovou pedagogiku

V zážitkové pedagogice – v podoboru pedagogiky obecné – se setkáme se základními pedagogickými termíny, ke kterým patří: pedagogika, výchova, vzdělávání a zážitková pedagogika. Jmenované termíny vymezující zážitkovou pedagogiku vyjádřím obecně platnými definicemi.

Pedagogika¹ bývá charakterizována jako věda a výzkum zabývající se vzděláním a výchovou, jako nauka, jejímž předmětem jsou jevy výchovy. Jinými slovy by se dalo říci, že pedagogika je oblast výchovy, vzdělávání a rozvoje lidí.

Výchova² je označována jako proces záměrného a cílevědomého působení (učitele, vychovatele, instruktora, popř. sebe sama) na člověka (žáka, studenta, účastníka) s cílem dosažení pozitivních změn ve vývoji osobnosti jako rozvoj všech fyzických a psychických stránek jedince. Jinak řečeno výchova označuje praktické působení ve školách i mimoškolních příležitostech pedagogického procesu.

Výchova podle slov Břicháčka³ znamená „vzdělávat člověka v jednotlivých rozměrech, tj. v řadě dovedností, vědomostí i postojů, ale zároveň postihnout celého člověka v souvislostech s prostředím přírodním i sociálním, ale také v souvislostech s jeho osobní i rodovou historií... Tedy výchovu chápeme jako vzájemné působení lidí na sebe navzájem ve složité síti rolí, vztahů a činů... K tomu potřebujeme nejvíce: poznání, pokoru a toleranci.“

Vzdělávání⁴ je proces osvojování soustavy poznatků a vědomostí (o přírodě, kultuře, společnosti a lidském myšlení), osvojování si jistých dovedností a návyků, rozvíjení duševních schopností studiem. Vzdělávání je činnost školních zařízení a pedagogů vedoucí žáky k osvojení poznatků, získání vzdělání. Vzdělání je dosažený výsledek tohoto osvojování

¹ PRŮCHA, J., MAREŠ, J., WALTROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80 7178 029 4.

Termín pedagogika vychází z latinského „paidagógos“, ve kterém termín „pais“ znamená hoch a pojem „agó“ vedu, tedy průvodce hochů. Jím byl pojmenován vzdělaný otrok, který pečoval o syna svého pána a provázel jej do školy.

² PRŮCHA, J., MAREŠ, J., WALTROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80 7178 029 4.

³ HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář. Mimořádné číslo Lipnických metodických listů*. 1. vyd. Brno: Prázdninová škola Lipnice. 1994, s. 14. ISSN 1210 5805.

Výchově a pobytu v přírodě se věnovala/věnuje řada odborníků: např. Břicháček, Neumann, Gintel, Jirásek, Hanuš, Kratochvíl, Vážanský, Svatoš, Holec, Bojar a řada dalších.

⁴ HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář. Mimořádné číslo Lipnických metodických listů*. 1. vyd. Brno: Prázdninová škola Lipnice. 1994, s. 91. ISSN 1210 5805.

a znamená jistou úroveň vědomostí, poznatků, dovedností a návyků. K procesu vzdělávání náleží i sebevzdělávání – samostatně vedený proces cíleného vzdělávání.

Zážitková pedagogika (dále jen ZP) podle encyklopedie Wikipedia⁵ je charakterizována aktivním přístupem ke vzdělání, který je založený na vyšší schopnosti lidské paměti vstřebávat informace, jejichž vnímání je provázáno intenzivní emocí. ZP pracuje s prožitkem jako prostředkem k ovlivňování člověka a spočívá v záměrném vytváření situací, v nichž předpokládá intenzivní prožívání, a následné pedagogické práci s těmito prožitky (zpětnou vazbou).

Pojem zážitková pedagogika podle Másilky⁶ spočívá „v koncepci užívající jako prostředek autentický prožitek, se kterým dále pracuje, ve smyslu vyvolání budoucích výchovných změn jedince. Zážitková, neboť výchovný prožitek, s nímž dále pracujeme, uplynul do minulosti. Pedagogika, neboť její podstatou je výchova (v širším slova smyslu zahrnující výchovu a vzdělávání – budoucí zisk zkušeností).“

Další definici zážitkové pedagogiky uvádí Jirásek:⁷ „Zážitková pedagogika je teoretické postižení a analýza takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozbořením a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života.“

Zážitková pedagogika je podmnožinou pedagogiky (není její protiváhou ani novým pedagogickým oborem), která - ač je realizována od nepaměti - hledá své zdroje, specifika, souvislosti, systematické zařazení do souboru pedagogických disciplín a intenzivně se rozvíjí. Běžně se můžeme setkat s podobnými termíny: výchova zážitkem, výchova prožitkem, pedagogika zážitku, dobrodružná výchova, výchova výzvou, výchova v přírodě, pedagogika volného času atd. Termíny jsou často používány a volně zaměňovány. Prostor pro vymezení a definice výše uvedených pojmů bohužel v této práci není.⁸

⁵ Wikipedia [online]. Otevřená encyklopedie [aktual. 18.1.2007]. [citováno 18.6.2008].

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1%C5%BElkov%C3%A1_pedagogika>.

⁶ MÁŠILKA, D. *Zážitková pedagogika*. Olomouc, 2003. Diplomová práce na Fakultě tělesné kultury University Palackého v Olomouci. Vedoucí diplomové práce Prof. PhDr. Karel Frömel, Csc. s. 31.

⁷ JIRÁSEK, I. Zážitková pedagogika. *Gymnasion 1*, jaro 2004. Praha: Prázdňinová škola Lipnice. s. 15.

⁸ Termíny zážitkové pedagogiky se podrobněji zabývala:

PAVLÍKOVÁ, M. *Využití zážitkové pedagogiky na 1. stupni základní školy*. Olomouc, 2007. Diplomová práce na Pedagogické Fakultě University Palackého v Olomouci na Katedře primární pedagogiky. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivo Jirásek, PhD.

1.2. Zážitková pedagogika

Do oblasti zážitkové pedagogiky nepatří jakýkoli zážitek. Termín zážitek má dvě rozdílné roviny. Zážitek chápáný pouze jako cíl (příkladem jsou adrenalinové zážitky typu bungee jumping, skákání padákem, zorbing), se kterým se cíleně dále nepracuje, je zážitkem, který nespadá do oblasti ZP. Druhá rovina zážitku, který chápeme pouze jako prostředek k dosažení daného cíle, je tím, co dělá ZP pedagogikou. Podle Jiráskova pojetí⁹ je pro zážitkovou pedagogiku typické zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí. To znamená také nejenom vyvolání prožitku, ale především znalost cílů, navozování prožitkových situací, zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, jenž může být opětovně využita. Prožitek je tedy zasazen do kontextu (konkrétní akce, kurzu, programu), nestojí izolovaně, ale je součástí promyšleného celku, tzv. dramaturgie. Instruktor zážitkové akce musí vždy nalézt odpověď na otázku - proč danou aktivitu, situaci, program chce zařadit, co tím zamýšlí a sleduje, a jak bude působit v kontextu ostatních programů celé zážitkové akce. Nezbytnou a neodlučitelnou součástí zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti je zpětná vazba (viz hlavní část této práce).

Základními pojmy zážitkové pedagogiky jsou prožitek, zážitek a zkušenost,¹⁰ prožitek vnímáme, zážitek si pamatujeme a zkušenost používáme. Jednotlivé termíny jsou vázány na pořadí, ve kterém jsou uvedeny, není možné je zaměňovat, protože vznikaly jeden po druhém.

Pojem prožitek je intenzivní událost, která se výrazně odlišuje od běžného prožívání a působí svojí intenzitou prožívané situace nebo vykonávané činnosti. Prožitek je vždy přítomný a nepřenositelný.

Pojem zážitek je přesah prožitku, znamená dosažení cíle. Zatímco prožitek byl prožit v minulosti, dosáhl tak svého cíle, zážitek se stává uceleným. Je zážitkem, který dává možnost znovu se vrátit k původnímu prožitku ve vzpomínkách a především ve zpětné vazbě.

Pojem zkušenost (cíl zážitkové pedagogiky) je vyjádřena následovně. Prožitek se vždy vztahuje k minulému prožívání, teprve takto zpracovaný zážitek, který je převeden do vědomí a náležitě cíleně zpracován, se stává životní zkušeností (cíl ZP), která je přenositelná. Zkušenost zajisté nepramení pouze z vlastního zpracovaného zážitku, ale je ovlivňována jinými způsoby a získává se z dalších zdrojů, kterými jsou např. prožitky druhých, četba, studium, zprostředkovávání informací různými médii.

9 JIRÁSEK, I. *Filosofická kinantropologie: setkání filosofie, těla a pohybu*. 1. vyd. Olomouc: Fakulta tělesné kultury University Palackého v Olomouci, 2005. s. 206. ISBN 80 244 1176 8.

10 Další autoři zabývající se termíny prožitek, zážitek, zkušenost (zážitková pedagogika) jsou např.: Jirásek, Neumann, Holec, Kirchner & Hogenová, Hudlička, Kreuter, Martiška, Sedkláček, Vážanský & Smékal aj.

Zážitková pedagogika působí na člověka (účastníka zážitkové aktivity) a na proces jeho osobního rozvoje v následujících oblastech¹¹:

- intelekt (paměť, smyslové vnímání, pozornost, důvtip, logické myšlení, taktika, strategie, kombinační schopnosti)
- tvořivost (představivost, fantazie, originální, netradiční postupy)
- sociální dovednosti (komunikace, kooperace, týmová práce, rétorika, argumentace, diskuze, zodpovědnost, asertivita)
- motorika a pohybové dovednosti (rychlost, síla, vytrvalost, obratnost)
- vůle (trpělivost, sebeovládání, psychická vytrvalost, odvaha)
- seberozvoj (sebepoznání, sebepřekonání, bourání psychických bariér, sebedůvěra, samostatnost).

Zážitková pedagogika klade důraz na aktivní přístup ze strany účastníků zážitkové pedagogiky (těmi jsou žáci a studenti, ale také každý, kdo se chce učit, vzdělávat se a rozvíjet se). ZP využívá učení prostřednictvím zážitku, prožitku a učení na základě vlastní zkušenosti. Záměrně vyvolává situace vedoucí k získání zážitků a posléze vybízí prostřednictvím zpětné vazby k introspektivnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů, zkušeností a možností poučení. Jedním z mnoha prvků ZP je dobrodružství, které úměrně zvyšuje atraktivitu vlastního učení, růstu osobnosti a rozvoje člověka. Je samozřejmé, že dobrodružství nabízí výzvy k překonávání (přispívá ke zvětšení tzv. komfortní zóny) jedince nebo skupiny, vždy s ohledem na bezpečnost nejen fyzické ale i psychické roviny zážitku.

Než přistoupím k další kapitole Metoda učení se zážitkem, neodpustím si věnovat krátký exkurz do historie velikánů pedagogiky, na jejichž práci stojí (nejenom zážitková) pedagogická disciplína. S ohledem na rozsah a zaměření této práce se níže jmenovaných dotknu pouze heslovitě. První z nich „Učitel národů“ Jan Ámos Komenský¹² je ztělesněním „školy hrou“. Komenský prosazoval názornost, uvádění praktických příkladů, dával prostor k vyjadřování názorů a postojů žáků a studentů, pomáhal jim formovat poznatky a nabyté zkušenosti a ve svém celoživotním rozsáhlém díle nabádal mimo jiné k pozorování přírody, ze které se člověk má učit celý život. John Dewey¹³ je otcem tzv. projektového vyučování, které se díky školním rámcovým vzdělávacím programům dostává hojně do praxe (propojení skupinové práce s diskuzí nad konečným dílem), zabýval se rolí dítěte ve výukovém procesu.

¹¹ HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář. Mimořádné číslo Lipnických metodických listů*. 1.vyd. Brno: Prázdninová škola Lipnice. 1994, s. 46. ISSN 1210 5805.

¹² KOMENSKÝ, J.A. (1592 – 1670) teolog, filosof, pedagog, spisovatel

¹³ DEWEY, J. (1859 – 1952) americký filosof, pedagog, psycholog

Kurt Lewin¹⁴ se zasloužil o propojení pojmů skupina a jednotlivec, zabýval se skupinovou dynamikou, vztahy, chováním a analýzou konfliktů ve skupině; užíval princip feedbacku – učení se zpětnou vazbou. Kurt Hahn¹⁵ je jedním z prvních zážitkových terapeutů, praktikoval zážitkovou terapii, která se skládala ze čtyř elementů: tělesného tréninku, expedice, projektu a služby bližnímu. Východisko jeho přesvědčení byly dvě myšlenky: „Člověk dokáže více, než si myslí.“ a „Jen málokdo si uvědomuje, čeho všeho je možné dosáhnout prostřednictvím týmové spolupráce.“ Pomyslný štafetový kolík převzal David Kolb¹⁶ a zasadil se o novou teorii zkušenostního učení a tím i o nejčastější citaci „Kolbova cyklu učení“ v souvislosti se zpětnou vazbou. Větší prostor modelu Kolbova cyklu učení budu věnovat v následující kapitole Metoda učení se zážitkem a části Zpětná vazba této práce.

14 LEWIN, K. (1890 – 1947) německý psycholog působící v USA

15 HAHN K. (1896-1974) zakladatel tzv. kurzovních škol ve Velké Británii.

Organizace Outward Bound (*1941) působící na pěti kontinentech čerpající z Hahnových myšlenek a dlouholetých zkušeností má nepopíratelnou zásluhu na rozšíření povědomí o důležitosti a možnostech zpětné vazby v zážitkové pedagogice. Původní koncept této organizace byl založen na výchovné síle překonávání problémů a překážek v drsných přírodních podmínkách a na posilování vlastní iniciativy a spolupráce v týmech s ohledem na společenskou prospěšnost a přírodu. Dnešní poslání zní: „Pomáhat lidem odhalovat a rozvíjet jejich schopnost pečovat o svůj osobní rozvoj, o své okolí a svět kolem sebe. Prostředkem této výchovy je výzva – zkušenost z náročných situací v neobvyklém prostředí. (www.outward-bound.org)

16 KOLB, D. (1939) americký psycholog

1.2.1 Metoda učení se zážitkem

Úvodem této kapitoly krátce představím belgický přístup popisující metodu učení zážitkem. Seznámila jsem se s ním již dávno a každou novou zkušeností se přesvědčuji o jeho nadčasové a pravdivostní hodnotě. Výše uvedený přístup je obsažen ve třech bodech:

- Lidský zážitek je nepředvídatelný. Ze stejné aktivity mají různí lidé velmi různorodé zážitky. Instruktor nemůže vědět, jaké to budou. Respektujeme různé pohledy – zážitky zpracujeme s tím, co přijde, nikoli s tím, co si předem myslíme, že přijde.
- Nabízíme aktivity, nikoli zážitky. Můžeme nabídnout aktivitu, program nebo hru, ale zážitek je na účastnících, ten musí zažít sami jako účastníci. I zde je zážitek prostředníkem k dosažení cíle, proto mluvíme o nabízené aktivitě. Byl-li by zážitek cílem (výše jmenované adrenalinové zážitky), nepatří do oblasti ZP.
- Můžeme znát, jaké možnosti aktivita nabízí, ale ne její výsledek. Nelze předpokládat, jak se aktivita vyvine a jak bude probíhat skupinová dynamika. Je třeba reagovat přesně na to, co se stane. Z toho vyplývá, že připravovat si konkrétní otázky ke zpětné vazbě před samotnou aktivitou je past vlastních předpokladů, do které se někdo snaží chytit skupinu, kterou zajímá úplně něco jiného. Ve zpětnovazebním procesu je potřeba flexibilně reagovat na to, co se aktuálně a konkrétně ve skupině stalo, a ne nasazovat zaběhané závěry „jaké poučení z této aktivity obvykle vyplývá.“

V těchto přístupech převzatých z Belgie, je postižen rozdíl mezi uvažováním zážitkového pedagoga a táborového vedoucího.

Pro další přiblížení zážitkové metody použiji jednoho výroku východní filozofie. Přísluví říká: „Řekni mi a já to zapomenu, ukaž mi a já si to zapamatuji, nech mne to udělat a já to pochopím.“ Učení se zážitkem neboli zkušenostní učení je efektivní a preventivně působící forma učení. Učení se zážitkem se děje v průběhu vyučování, školních projektů, zážitkových programů a kurzů a samozřejmě i přístupem a působením rodičů a dalších osob vstupujících do procesu výchovy, vzdělávání a rozvoje. Je všeobecně známo, že to (informace, poznatky, postupy), co člověk slyší, si dlouhodobě zapamatuje z 10%; to, co člověk uslyší a zapíše si, si bude pamatovat z 20%; a to, co člověk navíc uvidí, to si zapamatuje z 50%; a nakonec to, co člověk osobně prožije, v něm utkví z 80%. Podle Jirásky¹⁷ zážitková pedagogika pracuje „s navozováním, rozborem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života.“

17 JIRÁSEK, I. Zážitková pedagogika. *Gymnasion 1*, jaro 2004. Praha: Prázdninová škola Lipnice, s. 15.

Učení se zážitkem zvyšuje efektivitu svého působení díky aktivnímu zapojení do vzdělávacího procesu studentů, jejich znalostmi, zkušenostmi a přirozenými vzorci chování. Klasický učebnicový výklad během vyučování dostatečně neumožňuje získání bezprostřední zkušenosti s vykládanou látkou, neboť přenos informací probíhá nejčastěji jednostranně – od vyučujícího k vyučovanému. Zkušenostní učení probíhající na základě zážitků a zkušeností studentů funguje za předpokladu, že se student nejvíce učí aktivní činností. Školní zážitkové aktivity, programy, školy v přírodě nebo (adaptační nebo iniciační) kurzy zprostředkovávají studentům znalosti a vědomosti následujícím způsobem. Na základě předkládaných her, situací, úkolů a výzev jsou účastníci vybízeni k řešení situací, úkolů, překonávání překážek, které vyžadují jim přiměřené a stále nové dovednosti, znalosti a způsoby jednání.

Důležité je i prostředí, do kterého jsou zážitkové aktivity umístěny. Pokud jsou místa a situace pro realizaci zážitkových programů odlišné, než je známé prostředí školní třídy nebo školy, přináší studentům větší volnost v pojetí klasického učiva. Bezpochyby pozitivně na studenty působí větší míra osobní angažovanosti pedagoga, čímž dochází k interakci mezi studenty a učiteli. Prostřednictvím metody ZP její účastníci získávají do dalšího života cenné zkušenosti („přetavené“ z prožitých zážitků), které by nevyčetli v žádné učebnici.

Kolbův cyklus učení¹⁸ představuje základní schéma toho, jak probíhá učení se ze zkušenosti. Jde o základní efektivní nástroj učení se zážitkem a ukazuje, jak se dá se zážitkem pracovat. Pokud postupujeme při zpětné vazbě na prožitou aktivitu po jednotlivých fázích přirozeného procesu učení, jde to lépe, než když se snažíme dojít přímo k výsledku bez předchozích kroků. První fáze je konkrétní zkušenost (aktivita, program), po ní následuje ohlédnutí a verbalizace (Co se dělo?), dále dostává prostor zhodnocení (Co s tím?), ve čtvrté fázi cyklu nastává plán změny a krystalizuje se ponaučení (Co s tím dál?). V této fázi se „přetavuje“ zážitek ve zkušenost, se kterou spirálovitě vstupujeme do dalšího kola Kolbova cyklu učení.

18 Schéma Kolbova cyklu učení je dále rozpracované ve stejnojmenné kapitole, část Zpětná vazba.

1.2.2 Cíle zážitkové pedagogiky

Hlavním cílem ZP je aktivní přístup k prožívání plnohodnotného života, výchova k odpovědnosti za své činy a okolní svět. Společné zážitky stimulují v účastnících vlastní potenciál a odvalu k překonávání překážek, zdolávání výzev a posouvat hranice svých viditelných i skrytých možností.¹⁹ Cíle ZP dosahujeme prostřednictvím zážitkových kurzů (adaptačních, iniciačních, integračních aj.), které jsou naplněny aktivitami s různými herními principy, všestranně tvořivými programy, pohybovou složkou, diskuzemi a neodlučitelnou zpětnou vazbou. Prostor pro navození intenzivních zážitků a navázání mezilidských vztahů pomáhá každému účastníkovi rozvíjet sebe sama, utužovat sebedůvěru a dávat prostor pro osobní růst a seberealizaci. Pojetí cíle ZP podle Vážanského²⁰ znamená: „vyzkoušet aktivní základní postavení, to znamená pohotovost, připravenost aktivně přistupovat k životu.“

Obecně vzdělávací cíle zážitkové pedagogiky²¹:

- 1) Vyvolat potřebu sebereflexe a následného seberozvoje či potřebu zdokonalování spolupráce.
- 2) Podpořit rozvoj osobnosti prostřednictvím vybraných činností a modelových situací, při nichž je účastník nucen překonat různé překážky stírající domnělou hranici jeho možností, přitom však rozvíjet odhad hranice vlastních možností.
- 3) Umožnit důkladnější sebepoznání promyšleným stavěním účastníků do nejrůznějších víceméně neobvyklých, mnohdy zátěžových nebo sociálně vypjatých situací.
- 4) Pomocí skupinových aktivit poskytnout účastníkům kolektivní zkušenost, která by vedla k realistickému pohledu na vlastní možnosti, vyššímu sebevědomí a důvěře v ostatní.
- 5) Přispět celkovou atmosférou akce k vytváření pozitivních a pevných mezilidských vztahů, charakterizovaných otevřenou komunikací a prověřenou v nejrůznějších situacích.
- 6) Podnítit rozvoj tvořivosti účastníků v nejrůznějších směrech.
- 7) Zvýšit osobní angažovanost a odpovědnost za vlastní život a dění v okolí.

K důležitému cíli ZP patří fakt, že to, co umožňuje zážitková pedagogika, se ve většině případů může nazvat „životem na nečisto.“ Každou cílenou aktivitou na zážitkovém

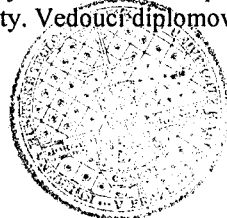
19 Výňatek ze Zprávy o činnosti o.s. Užitečný život 2007.

20 VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. 1. vyd. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 1992. ISBN 80 210 0428 2.

21 Autoři, kteří se tematikou ZP zabývají: Jirásek, Holec a kol., Hora a kol., Neumann a kol., Stránský, Vážanský & Smékal.

kurzu dobrovolně přijímáme možnost zkusit si prožít v relativně bezpečném prostředí neobvyklé situace, nestandardní řešení úkolů, neopakovatelné výzvy. Na rozdíl od reality, kde možnost volby nebývá (nebo nebývá jasně definovaná), v prostředí zážitkových kurzů si můžeme „beztrestně“ a bez nevratných následků vyzkoušet, co mé rozhodnutí/čin udělá, na co bychom v životě neměli odvahu, sílu, přesvědčení a možnosti. ZP je způsob založený na nabídce (účast na aktivitě, programu), kterou člověk přijme (nebo nemusí přijmout), prožije ji, má z ní zážitek a pomocí procesu zpětné vazby (viz. Kolbův cyklus učení) zážitek „přetaví“ ve svou vlastní zkušenost. Tento výchovně vzdělávací a rozvojový proces posunuje hranice komfortní zóny²² a na základě nových zkušeností dává větší „výběr“ možných řešení náročných situací, které mohou nastat v běžném životě. Kromě jiných pozitiv ZP umožňuje rozvíjení komunikačních a sociálních dovedností a poskytuje prostor k učení se z chyb a úspěchů jak vlastních tak druhých.

22 Komfortní zóna (améba) je označení pro oblast, která je jedinci známá a je mu v ní dobře a bezpečně. Překročení hranice zóny komfortu do oblasti rozvoje znamená oblast nepoznanou, novou i riskantní. S ohledem na zpracování zážitku ve zkušenost se může zóna komfortu zvětšovat – získáním nových poznatků, dovedností, vztahů, nových vzorců chování, jednání plus vědomí, že jedinec dokáže více. Hranice, která značí zónu rozvoje, se nazývá hranicí osobních možností. Tématu komfortní zóny se podrobně věnuje: NERYBA, J. *Koncept komfortní zóny a jeho podoba v kurzech osobnostního rozvoje*. Brno, 2007. Diplomová práce na Ústavu pedagogických věd na Filozofické fakultě Masarykovy Univerzity. Vedoucí diplomové práce Mgr. Jan Kolář.



1.2.3 Využití zážitkové pedagogiky

Využití zážitkové pedagogiky ve školním prostředí (ale i mimoškolním, volnočasovém, kulturním) je stále častější. V dnešní době nalezneme stopy ZP počínaje od jednotlivých zážitkových prvků a aktivit zasazených přímo do vyučování (v rámci rámcového vzdělávacího programu školy, projektového vyučování nebo školy v přírodě) přes adaptační, iniciační nebo integrační zážitkové kurzy pro žáky a studenty různých typů škol až po speciální kurzy pro pedagogy a vychovatele. Kurzy pro pedagogy (instruktory, vychovatele nebo metodiky prevence a další pedagogické pracovníky), kteří pracují se zážitkovou pedagogikou v praxi, kladou poměrně vysoké nároky na pedagogy. Jejich obsahem je zejména znalost zážitkových metod a postupů, používání zpětnovazebních technik, uvědomění možných rizik a bezpečnostních opatření a především vlastní zkušenost s touto metodou.

Podle Jirásky²³ kurzy realizované zážitkovou metodou počítají „s hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivými a dramatickými dílnami, besedami a diskusemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvodovými situacemi, sebezpoznavacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami.“ Zážitkové aktivity a programy slouží jako dobrý prostředek pro seznámení třídního kolektivu či pracovního týmu, utužení vztahů, posílení skupinové dynamiky, dobré spolupráce atd.

Na škole v přírodě vedené v duchu zážitkové pedagogiky nebo na zážitkovém kurzu (ať určený studentům nebo pedagogům nebo je kombinovaný) je dostatek příležitostí mluvit o svých zážitcích s instruktory a účastníky, porovnávat svůj zážitek s tím, co se odehrává ve třídním, školním, pracovním kolektivu či životě. Díky uvolněné, otevřené a bezpečné atmosféře je dán prostor pro sebereflexi, pro uvědomění, co se stalo, jak se to stalo a proč. Je tu zároveň i místo pro skryté konflikty (skupinové, jednotlivců mezi sebou) a problémy a je tu současně možnost řešit problémy nebo se je učit řešit.

Realizace včetně přípravy zážitkové akce závisí především na pedagogovi, posléze na škole a na volbě programové náplně. Podle Pavlíkové²⁴ jsou možné tři modely školy v přírodě:

- 1) Klasický model (praktikovaný před rokem 1989) - program probíhá podle rozvrhu běžné výuky ve škole, dopoledne je vyučování a odpoledne studenti chodí na výlety,

23 JIRÁSEK, I. Zážitková pedagogika. *Gymnasion 1*, jaro 2004. Praha: Prázdninová škola Lipnice. s. 15.

24 PAVLÍKOVÁ, M. *Využití zážitkové pedagogiky na 1. stupni základní školy*. Olomouc, 2007, s. 39. Diplomová práce na Pedagogické Fakultě University Palackého v Olomouci na Katedře primární pedagogiky. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivo Jirásek, PhD.

sportují, mají osobní volno a večer zpravidla odpočívají nebo hrají společenské hry atp. Veškerou organizací školy v přírodě, programovou náplní se zpravidla zabývá pedagog s podporou školy.

- 2) Model, kdy se děti „neučí“ (jeho podoba se stává osvědčeným modelem) - výuka probíhá formou projektového vyučování, které efektivně propojuje průřezová témata, jež jsou dané školním rámcovým vzdělávacím programem. Pedagog má volnější ruce ke spolupráci s různými organizacemi, vhodně využije místních příležitostí nebo přizve zajímavé hosty. U tohoto modelu se dělí organizace školy v přírodě mezi školu, pedagoga a třetí strany zajišťující část programu nebo služeb.
- 3) Škola v přírodě „šitá na míru“ – výuka probíhá metodou ZP, kdy pedagog (se souhlasem vedení školy) využije nabídky organizace „cestovní kanceláře“, která se organizací zážitkových akcí pro školy zabývá. Tento typ školy v přírodě se stává organizovanou akcí „all inclusive.“

Metodou zážitkové pedagogiky a částečně i programy „šitými na míru“ se zabývají mnohé neziskové i komerční organizace.²⁵ Z celosvětových jmenujme například Outward Bound a Project Key Adventure, z českých Prázdninová škola Lipnice a Outward Bound Česká Cesta, Lanové centrum Proud, Adventura, Užitečný život, Prevent a Hnutí GO!.

²⁵ Organizace zabývající se ZP jsou např.: Asociace turistických oddílů mládeže, Skaut, Pionýr, Liga Lesní Moudrosti, CVČ Lužánky Brno, Instruktory Brno, Velký vůz, Štúdio zážitku, Atleti v Akci a mnohé další.

2. Zpětná vazba

2.1. Vymezení pojmů pro zpětnou vazbu

Jeden z hlavních rozdílů mezi zábavným, rekreačním a výchovným, poučným či výukovým použitím her leží ve zpětné vazbě (dále ZV). Práce se zpětnou vazbou v zážitkové pedagogických kurzech je neoddělitelnou součástí. Takové kurzy (iniciační, adaptační, integrační nebo zážitkově zaměřené školní programy, školy v přírodě popř. tábory) jsou zaměřeny na osobnostní a sociální rozvoj. Zpětnovazební techniky (viz část Techniky ZV) slouží k reflexi herní zkušenosti a přenosu zobecněných poznatků do reálného světa. Zkušenost užití zpětnovazebních metod utužuje porozumění významu, možnostem a omezením ZV a zpracováním prožitku v zážitkové pedagogice.

Zpětná vazba je řízený proces hodnocení hry,²⁶ který využívá zpětnovazebních informací k pozorování a poznávání chování a jednání, k hledání souvislostí a významů. Zpětnovazební proces nás vede k tomu, abychom se z prožitků a zkušeností získaných ve hře naučili co nejvíce a vytěžili z nich maximum pro osobní rozvoj. Dobře vedená ZV posouvá hru do jiné – zážitkové roviny, zároveň dostává celý kurz nebo akci na vyšší úroveň prožívání a získávání zkušeností a tím napomáhá osobnostnímu rozvoji jedince.

Zpětná vazba je vůbec nejširší možný pojem a je základem všech pojmů souvisejících s tímto termínem. V nejširším slova smyslu může být ZV jakákoli práce s informacemi, které se k nám dostávají z okolí. Lidé si vzájemně vyměňují informace o sobě, reagují na ně, přijímají je nebo odmítají, vyžadují je, nebo se jim naopak brání. ZV můžeme přijímat aktivně nebo jenom pasivně. ZV má podobu verbální či neverbální. Funkcí ZV je ovlivňovat na základě minulé zkušenosti další chování a jednání jedince v budoucnosti, poskytovat a pomoci mu formulovat informace o jeho chování i o chování druhých. Na jejich základě může jedinec předvídat své chování, jednání ale i reakce ostatních v podobných situacích.

V oblasti zážitkové pedagogiky a programů zaměřených na osobnostní rozvoj existuje několik termínů, které se používají pro pojmenování zpětnovazebního procesu. Uvádím přehled užívaných termínů,²⁷ které se pokusím interpretovat v pojetí mnou chápané zpětné vazby. Pro přehlednost jsou hesla řazena abecedně.

26 Hra může být synonymem ke konkrétní aktivitě nebo programu, popř. tématické diskuzi, části dne nebo celého kurzu v duchu zážitkové pedagogiky.

27 TURČOVÁ, I. *Sémantická analýza anglické odborné terminologie oblasti "výchova a aktivity v přírodě."* Praha, 2001. Diplomová práce na Fakultě tělovýchovy a sportu University Karlovy, 2001, vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Neuman, CSc.

- Appraisal – zpětná vazba ve významu ocenění či hodnocení v daných škálách.
- Debriefing – je řízené zpracování předchozího prožitku pomocí otázek.²⁸ Často jde o analýzu aktuální reálné krizové situace (ne uměle navozená simulace). Termín debriefing bývá označením pro druh krizové intervence a pomoci.²⁹ Debriefing funnel neboli tzv. trychtýř zpětnovazebního procesu označuje model procesu zpracování prožitků vedoucí k dosažení určité změny. ZV je vedena kladením otázek, které na sebe navazují a směřují přímo k jádru věci.
- Evaluace - zhodnocení programu či aktivity, popř. hodnocení nebo zvyšování hodnoty.
- Facilitace - označuje řízené zkvalitnění a usnadnění vedení zpětnovazebního setkání vedoucí ke změně. Facilitátor procesem facilitace dělá vše pro zlepšení a zkvalitnění ZV před prožitkem, během něho a po něm.³⁰
- Feedback – zpětný pohled, ZV či zpětnovazební informace.
- Framing – je zarámování prožitku takovým způsobem, který umocňuje jeho význam a souvislost.
- Frontloading – znamená ZV, která umožňuje kladení otázek před samotnou aktivitou. Funnelling – koriguje zpětnovazební proces, během něhož jsou kladeny otázky během a v zápětí po prožitku.
- Processing - zpracování průběhu nebo celé aktivity.
- Recall – označuje připomenutí nejdůležitějších bodů aktivity a popis reality aktivity.
- Reflexe – termín vyjadřující jakoukoliv aktivitu, která pomáhá jedinci k tomu, aby popsal, analyzoval, zhodnotil a vyjádřil se k tomu, co právě prožil; dále zrcadlení, přemýšlení nebo rozjímání. Psychologický slovník „informace upozorňující, že chování systému je nebo není na žádoucí cestě.“³¹ Podle Neumanna³² je reflexe „řízený proces hodnocení aktivity nebo hry, který využívá zpětnovazebních informací

28 HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

29 Organizace zabývající se krizovou intervencí jsou v ČR např.: Sdružení Linka bezpečí, Člověk v tísni, dále krizová centra a některé krizové linky pomoci atp.

30 Existují facilitační techniky, které se speciálně vztahují k prožitkovému a zkušenostnímu programování nebo k dobrodružnému programování, tj. framing, front-loading, funnelling a solution-focused.

31 HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

32 NEUMANN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 3. vyd. Praha: Portál, 2000, ISBN 80-7178-405-2. s. 39 Neumann přednáší na FTVS UK v Praze, zabývá se sportem a výchovou v přírodě, rozvíjí teorii výchovy prostřednictvím prožitků, dobrodružství a výzev, dlouhodobě aktivně spolupracuje se zahraničními organizacemi zaměřených na zážitkovou pedagogiku.

k hledání širších souvislostí a významů. Podle Greenwaye³³ pojem reflexe znamená „druh sebezpozorování, zaměření do vlastního vědomí a prožitků.“

- Review - je řízený proces zpětného ohlédnutí za aktivitou, pojem review pro zpětnou vazbu je velmi rozšířený na poli zážitkové pedagogiky.³⁴
- Rozbor - skupinový rozbor, tento termín užívá Svatoš³⁵ ve smyslu „společné zpětné ohlédnutí za aktivitou programem či určitým časovým obdobím kurzu, jehož smyslem je napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti.“
- Sharing - sdílení je moment ZV, kdy účastníci ventilují své pocity a zážitky z předchozí aktivity a sdílí je s ostatními, jde o spontánní proces uvolnění emocí bez následného rozboru či hodnocení.
- Solution-focused - označuje zaměření na řešení, zpětnovazební proces se snaží oddálit zaměření otázek od problémů, které mohou nastat.
- Supervize - je vnímána jako nadhled, obecně vedení či dohled. Supervize je činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování, cílených otázek a komentářů uvažujeme nad kvalitou práce.³⁶
- Transfer - neboli přenos je zpětnovazební proces, kdy z aktivity získáváme nové poznatky a přenášíme si tyto zkušenosti do běžného života tj. jeden z cílů ZV.
- Zpětná vazba - pojem zpětné vazby je nejbližší termínu review. ZV je řízeným procesem, jak se nejlépe poučit na základě získané zkušenosti, ale i prostým ohlédnutím za proběhlou aktivitou – obojí dle Kolbova cyklu zkušenostního učení.
- Cílená zpětná vazba - poslední dobou se ujímá nový termín: Cílená zpětná vazba. Podle Reitmayerové³⁷ „cílená zpětná vazba označuje proces, při němž skupina verbálně zpracovává zážitek z předcházející aktivity pod vedením instruktora, který určuje cíl a průběh zpětné vazby a má kontrolu i nad parametry aktivity samé.“

33 GREENAWAY, R. *Reviewing Adventures Why and How?* Sheffield: An NAOE Publication, 1996. ISBN 189855501 X, s. 57

34 V ČR je nositelem zážitkové pedagogiky Prázdninová škola Lipnice (www.psl.cz), která od roku 2004 vydává *Gymnasion* - odborný časopis o zážitkové pedagogice. K dalším organizacím patří např. Užitečný život (www.uzitecny-zivot.cz), Hnutí Go (www.hnuti-go.cz) aj.

35 SVATOŠ, V. *Miniškola skupinových rozborů. Gymnasion 5*, jaro 2006. Praha: Prázdninová škola Lipnice. s. 66 Toto téma Svatoš rozpracoval do čtyř čísel odborného časopisu *Gymnasion* č. 4 – č. 8.

36 Supervize se v praxi využívá v pracovních týmech a supervizních skupinách (supervize skupinová a individuální), v nichž umožňuje naplnění a rozvíjení odborných schopností v pracovním procesu a v pracovních vztazích. Tento typ zpětné vazby zvyšuje pracovníkovu schopnost reflexe (uvědomovaného vnímání) a sebereflexe (www.supervize.eu).

37 REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-317-8. s. 13 Reitmayerová, E. „Cílená zpětná vazba je něco, co neprobíhá zcela přirozeně, mimoděk. Jedná se o zpětnou vazbu chtěnou, která je zaměřená na nějakou charakteristiku (odtud slovo „cílená“). Je pro ni typické, že je vyvolána záměrně, většinou někým zvenčí, do ji iniciuje. Citace tamtéž, s. 11

2.2. Zpětnovazební proces

Zpětnovazební proces vycházející z procesu učení je nejběžněji užívaný princip „akce a reakce.“ Ve školním prostředí je pro pedagoga nejčastěji užívaná ZV na vykládanou látku formou ústního zkoušení, písemného testu nebo vypracováním samostatné práce. Ne vždy výše uvedené postupy prověří porozumění, kritické myšlení, pochopení tématu, zasazení do kontextu provázanosti jiných předmětů a neodhalí rozdíl mezi opravdovým zájmem nebo jen prostým naučením látky na rovině informační. Zpětnovazební proces se stává přirozenou součástí zážitkového kurzu, vzdělávací či výchovné aktivity nebo samotného vyučování na základě opakované zkušenosti za předem nastavených pravidel s vědomím různých proměnných. Na základě přiblížení různých modelů procesu učení (Kolbův cyklus učení, Model průběhu učení podle Greenwaye, Johariho okno I. a II., Vývojové stupně zpětnovazebních technik dle Priesta a Gasse)³⁸ se dostaneme k základním kamenům ZV.

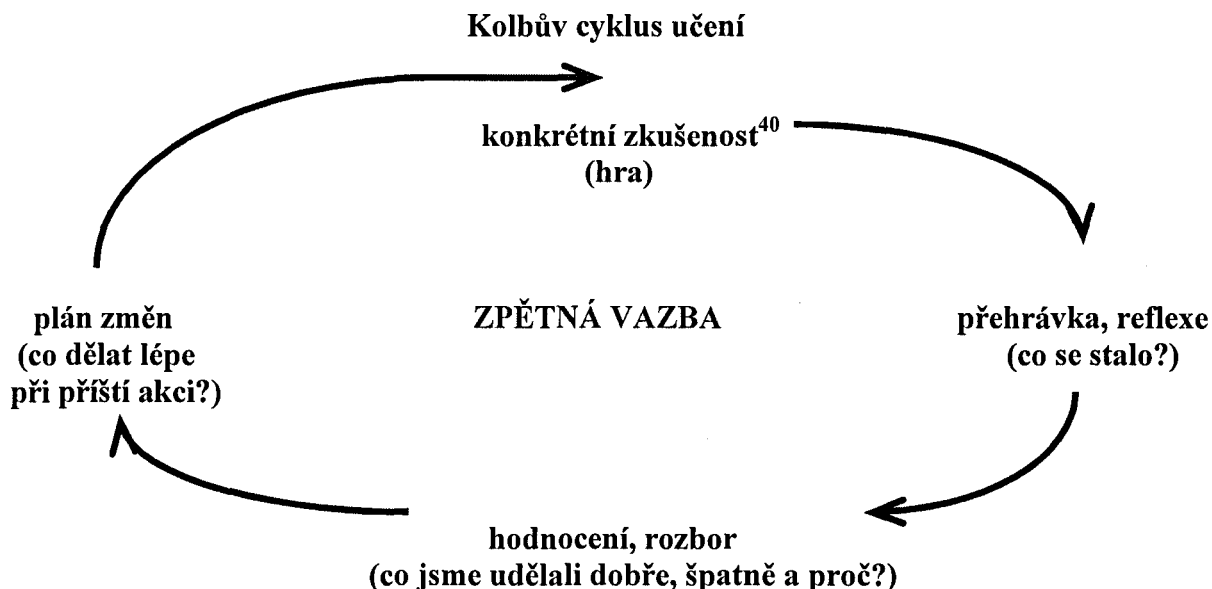
38 Další zkušenostní modely učení popisují: Deweyho, Lexinův, Piagetův, Bannonův Model učení aj.

2.2.1 Kolbův cyklus učení

Jako základní kámen zážitkové pedagogiky a následně technik zpětné vazby je nazýván Kolbův cyklus učení.³⁹ Jde o učení se zážitkem popisující proces, který probíhá získáváním zkušeností při hře a následném zpětnovazebním setkání. Podle tohoto schématu probíhá zpětnovazební proces a je žádoucí, aby instruktor postupoval po jednotlivých fázích za sebou a aby je nevynechal nebo nepřeskakoval. Kolbův cyklus učení spočívá v následujících čtyřech fázích:

1. aktivita, konkrétní zkušenost – prožívání při hře nebo aktivitě
2. přehrávka, ohlédnutí – uvědomění, co se skutečně při hře stalo, zpětné pozorování skutečnosti
3. zhodnocení, rozbor - co jsme udělali dobře nebo špatně a proč, hledání příčin
4. plán změn, ponaučení - co bychom při příští akci udělali lépe (poučení z chyb).

Pokud dojdeme až do fáze plánu změn, pak do další aktivity nebo hry vstupujeme o stupeň výš. Cyklus tedy probíhá ve stále se zvětšující spirále.



39 KOLB, A. D. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood - Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1984.

Kolb, A. David americký psycholog, který vytvořil teorii zkušenostního učení (1976). Popis schématu je uveden v první části této práce v kapitole Metody učení se zážitkem.

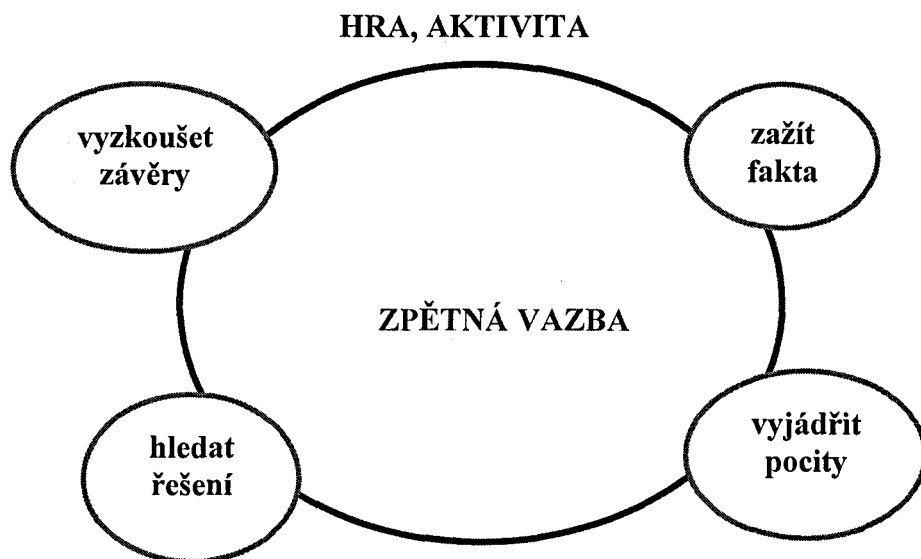
40 HURLEX, Aldous: „Zkušenost není to, co se vám přihodí, zkušenost je to, co uděláte z toho, co se vám přihodí.“ Američan Hurlex je vedle Kolba často citován v souvislosti se zkušenostními modely učení.

2.2.2 Model průběhu učení podle Greenawaye

Zpětnovazební proces popisuje Greenwayův model⁴¹ průběhu učení podobně jako u Kolbova cyklu učení. Tento model je také čtyřstupňový a popisuje následující fáze:

1. zažít fakta – první stupeň znamená přehrání, znovuprožití toho, co se při hře či aktivitě stalo, slouží k zachycení důležitých momentů aktivity, dává směr následujícím stupňům
2. vyjádřit pocity - druhý stupeň modelu je emocionální, je cílený na kvalitu zážitku
3. hledat řešení – třetí stupeň je spíše racionální a analytický, je to prostor k hledání věcí a souvislostí, ze kterých můžeme něco vytěžit a poučit se
4. vyzkoušet závěry – čtvrtý praktický stupeň nabízí zúročení poznatků ze všech předchozích stupňů a určuje, co v příští hře či aktivitě můžeme na našem chování a jednání zlepšit nebo změnit.

Model průběhu učení podle Greenawaye



⁴¹ GREENAWAY, R. *Reviewing Adventures Why and How?* Sheffield: An NAOE Publication, 1996, ISBN 189855501 X. s. 57

Greenway, R. americký psycholog a autor knih, které se zabývají technikami a vedením ZV; dále osobnostním a sociálním rozvojem (www.reviewing.co.uk).

2.2.3 Johariho okna

Dosažení poznání, zlepšení nebo určité změny, není zdaleka vše, čeho lze skrze ZV dosáhnout. Díky otevřenému sdílení během ZV dochází k doplnění našeho vlastního pohledu na nás pohledem ostatních. Předtím, než člověk předá svému okolí informaci nebo se podělí se svým pocitem, nastává okamžik, ve kterém si uvědomí, co má za informaci, a rozhodne se, zda chce nebo nechce danou sdělit i ostatním. Jde o vyplňování slepé a neznámé oblasti, což dokazuje model tzv. Johariho okna I.⁴² Tento model popisuje oblasti sebeuvědomění, vnímání a porozumění mezi jedinci skupiny. Model rozděluje znalosti o postojích a jednáních do čtyř skupin, které rozlišují to, co je známo člověku o sobě samém, a to, co je známo ostatním. Jednotlivé oblasti jsou rozděleny do čtyř skupin.

1. Veřejná – zahrnuje všeobecně známé postoje a chování, které o sobě člověk ví a mohou je vědět i ostatní lidé.
2. Soukromá – jsou informace o člověku samém, které o sobě člověk ví, ale rozhodl se je nesdělovat ostatním lidem.
3. Slepá – je oblast, která je okolí známá, ale pro člověka neznámá a neuvědomuje si ji.
4. Neznámá – zahrnuje takovou oblast, která není známá ani člověku ani jeho okolí.

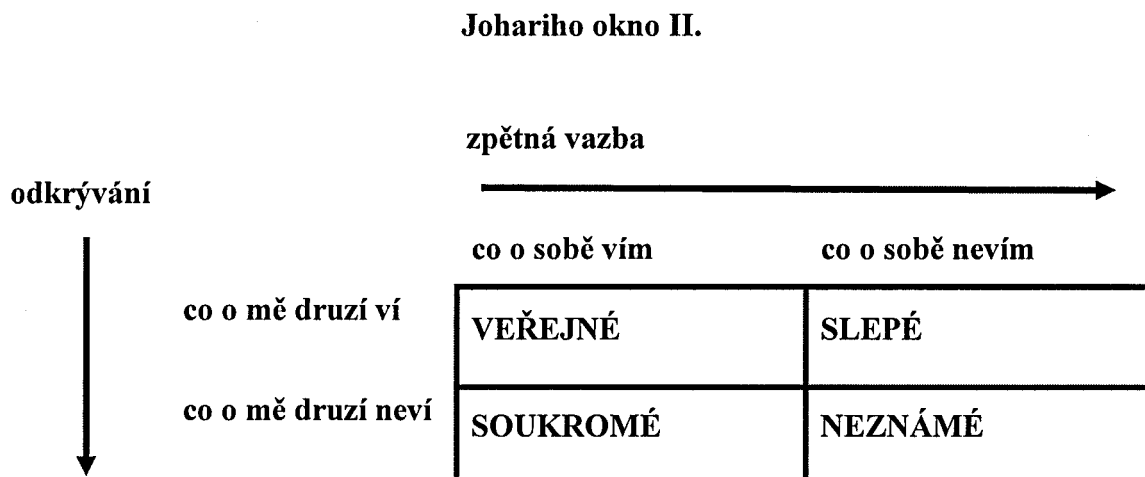
Johariho okno I.

	co o sobě vím	co o sobě nevím
co o mě druzí ví	VEŘEJNÉ	SLEPÉ
co o mě druzí neví	SOUKROMÉ	NEZNÁMÉ

Při ZV využíváme informace ze všech oblastí Johariho okna s výjimkou „neznámé.“ Oblast „veřejné“ obsahuje informace, které jsou všeobecně známy jak člověku samému tak ostatním, ale i takové, které ví ostatní a člověku samotnému jsou skryty, a samozřejmě také informace, které o sobě ví pouze člověk sám, ale je ochoten je odkrýt.

⁴² Model Johariho okna je osobnostní model, který vytvořili Joseph Luft a Harry Ingham (název vznikl spojením částí jejich křestních jmen). Oba se podíleli na zkoumání skupinové dynamiky a zlepšování komunikace a vztahů ve skupině.

U Johariho okna II. je zachycen proces, který se při ZV děje.



Na modelu Johariho okna II. dochází k rozšiřování veřejné oblasti na úkor všech ostatních oblastí, tzn. soukromé, slepé i neznámé oblasti. V konečné fázi zpětnovazebního procesu o sobě účastníci ví mnohem více a oblast osobnosti, která je všem skrytá (tedy i člověku samotnému), se postupně zmenšuje. Podle Reitmayerové⁴³ se jedná o „proces, který napomáhá zlepšovat komunikaci ve skupině, tedy zvětšovat oblast veřejnou a zmenšovat oblast slepou u jejích členů. Tento proces se nazývá cílenou zpětnou vazbou.“

Fakt, že se člověk během ZV o sobě a o ostatních dozvídá věci, které předtím cítil pouze podvědomě nebo o nich nevěděl, jej nepochybně obohacuje do dalšího života. Odkrývá v sobě nové schopnosti i nové stránky osobnosti, které pak může využít v běžném životě. Je přirozené, že všichni účastníci skupiny by měli být předem připraveni dávat a přijímat ZV.

Role ZV je při zážitkových aktivitách, programech a kursech nezastupitelná. Následující body shrnují to, co zprostředkovává správně vedený zpětnovazební proces:

- zefektivňuje proces učení
- rozvíjí dovednost učit se ze zkušeností
- obohacuje prožitky a zkušenosti jednotlivce i skupiny
- pomáhá formovat smysl prožívané zkušenosti
- vyhledává a poukazuje na souvislosti, na kontext
- nastavuje účastníkům pravdivé zrcadlo jednotlivce i skupiny
- posiluje sebevědomí a schopnost sebereflexe.

⁴³ REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-317-8. s. 103

2.2.4 Vývojové stupně facilitačních technik dle Priesta a Gasse

Pouštět se do historických exkurzů facilitačních technik je nad rámec této práce, proto uvedu jen stručný přehled. Pohled historie začíná před polovinou minulého století, v této době byla vnímaná zpětná vazba jako na klíč k hlubšímu a efektivnějšímu učení. Činnosti označované jako facilitace znamenaly obohacení zpětnovazebního procesu. Takové činnosti dělal instruktor před, během nebo po aktivitě. Priest a Gass⁴⁴ uvádějí, že pojem facilitace má několik forem, které rozdělili na šest vývojových stupňů. Jednotlivé vývojové stupně představují využívané techniky ZV.

Prožitek mluví sám za sebe (40. léta)

Vývojový stupeň 40. let popisuje metodu, která nechává účastníkovi prostor, aby si sám utřídil vlastní vnitřní pohled na proběhlou aktivitu a mohl se naučit novým dovednostem. Avšak nedává mnoho příležitostí naučit se něco o sobě, o účinku svého chování na ostatní nebo o možnostech přinést si něco do svého všedního života (úroveň interpersonální a intrapersolání, viz kapitola Úrovně ZV).

Mluvíme za prožitek (50. léta)

Tato fáze instruktora staví do role odborníka, který účastníkům interpretuje zážitek a ukazuje, co se všechno naučili, a jak nabyté zkušenosti mohou aplikovat v normálním životě. Instruktor poskytuje jednostrannou ZV o chování účastníků, avšak tato metoda nepostihuje spektrum pocitů a emocí, se kterými účastníci aktivitu prožívali. Logicky z takové ZV plynou subjektivní závěry instruktora a hrozí nebezpečí uzavření se do sebe a instruktor se odcizí skupině, se kterou může ztratit kontakt.

Mluvíme o prožitku (60. léta)

Účastníci ZV této vývojové fáze 60. let jsou stavěni do role spoluúčastníků a tím pádem účinněji procházejí učebním procesem. Tento proces je založen na vzájemné diskusi o předešlé aktivitě, zážitku. Stačí poskytnout účastnické skupině prostor pro názor, místo

44 PRIEST, S., GASS, M. *Effective leadership in adventure programming*. Champaign, USA: Human Kinetics, 1997. ISBN 0-87322-637-2. s. 317

Priest Simon a Gass Marcel se zabývají teorií historie a vývoje zpětnovazebních technik, principů vedení ZV a pojetí facilitace. Priest je uznávaným profesorem univerzit po celém světě, je dlouholetým členem Association for Experiential Education.

hotového řešení, aby pocit zodpovědnosti za konečný výsledek diskuse byl vlastní každému členu skupiny. K procesu učení dochází během procesu ZV.

Klademe přímé vstupní otázky (70. léta)

V pořadí čtvrtá metoda facilitace vyniká zvýrazněním podnětů, které nadcházející aktivita může poskytnout. Jde o nasměrování účastníků potřebným směrem již před nadcházejícím prožitkem. Tato metoda se před danou aktivitou je zaměřena na 5 oblastí:

1. revize – co se účastníci naučili v předchozí aktivitě
2. fakta – jaké byly cíle aktivity a odhalení možných poznatků
3. motivace – zdůraznění důležitosti aktivity a možnosti transferu do všedního života
4. funkčnost – co účastníky nasměruje k úspěchu
5. dysfunkčnost – co bude účastníky od úspěchu vzdalovat a poskytnutí tipů, jak se v takových situacích zachovat

Kladení nepřímých vstupních otázek znamená: Co je cílem aktivity? Proč je důležité se tuto věc naučit? Jak vám pomůže v budoucnu to, co se zde učíte? Na jakou zkušenost můžete navázat z předchozích aktivit? Pokud před samotnou aktivitou uděláme výčet nejdůležitějších bodů formou výše uvedených příkladů otázek, můžeme v následující ZV pružně reagovat na změny, které se v rámci skupiny staly či naopak nestaly.

Metaforizujeme prožitek (80. léta)

Základem metaforizování prožitku je použití metafor (legenda, příběh, paralela) k propojení jednotlivých aktivit s reálnými životními situacemi. Smysluplné a relevantní metafory zvyšují u účastníků motivaci a transfer do všedního života. Po aktivitě následuje ZV, při které účastníci diskutují o podobnosti aktivity s normálním životem a mají tak možnost hledat spojitosti se svými zkušenostmi a dřívějšími zážitky. Snahou instruktora je přimět účastníky k myšlence: když to tady funguje, tak to přece musí fungovat i v životě.

Klademe nepřímé otázky (90. léta)

Kladení nepřímých otázek je poslední z vývojových fází facilitace. Tato metoda je řazena k nejméně používaným z důvodu, že vyžaduje vysokou úroveň psychologických dovedností. Používá se při terapeutických kursech, zejména u problematických, většinou dysfunkčních skupin a v případech, kdy jiné metody selhaly, a je-li to v nejlepším zájmu účastníků skupiny.

S vývojovými stupni facilitačních technik ZV jsou spojeny i fáze procesu ZV. Podle autorů Priesta a Gasse⁴⁵ je možné rozdělení zpětnovazebního procesu do pěti oblastí. Do těchto oblastí patří fáze: diagnostická, plánovací, uskutečňující, reflektující a odděľující.

1. Fáze diagnostická – instruktor shromažďuje informace o tom, jaké cíle a očekávání mají jeho účastníci z předchozí aktivity.
2. Fáze plánovací – po zjištění cílů z předchozí fáze instruktor volí aktivity a prožitky, které stanoveným cílům nejvíce odpovídají.
3. Fáze uskutečňující – je fází vlastního programu, kdy dochází k prezentaci vybraných aktivit v bezpečné, citlivě pojaté a výchovné podobě.
4. Fáze reflektující – instruktor používá takových metod ZV, které přináší účastníkům nejvíce poznatků a zkušeností z proběhlého programu.
5. Fáze odděľující – v závěrečné fázi ZV instruktor pomáhá účastníkům ověřovat a upevňovat zkušenosti nabyté během programu.

45 PRIEST, S., GASS, M. *Effective leadership in adventure programming*. Champaign, USA: Human Kinetics, 1997. ISBN 0-87322-637-2.

2.3. Základy zpětné vazby

Základní kameny zpětnovazebního procesu zahrnují podstatu ZV. Než se ZV odehraje, je žádoucí si položit otázku: Proč zpětná vazba? Dále je nutné pochopit význam ZV a vnímat její efektivitu, vidět, jaké si klade cíle a kam směřuje. Jako každý funkční systém má své zákonitosti, má i ZV svá pravidla, za kterých může fungovat. Pokud poznáme základní kameny ZV a jejich strukturu, seznámíme se s vedením ZV v podobě osobnosti instruktora a uvědomíme si, za jakých podmínek proces ZV funguje, opět se dostaneme k otázkám. To již budou otázky, které dělají ZV (viz kapitola Otázky při ZV).

2.3.1 Důležitost zpětné vazby

Na poli zážitkové pedagogiky se má za to, že zpětnovazební proces je stejně důležitý jako aktivita samotná. V čem spočívá důležitost poskytování a přijímání zpětné vazby?

Elementárním a primárním cílem ZV je pomoci účastníkům „naučit se učit“ z vlastního i skupinového zážitku. Naučit účastníky pochopit, že zážitky lze vnímat i jinak, než anketou „líbí, nelíbí.“ Pomoci naučit se ve vlastních prožitcích hledat jejich hlubší smysl a umět zprostředkovat toto „poselství ZV“ účastníkům. Je to zkušenost k nezaplacení.⁴⁶

Zkušenost, kterou zpětná vazba nabízí, podle Svatoše⁴⁷ je popsána následovně: „Skupinové rozbory (tj. zpětná vazba) jsou společné zpětné ohlédnutí za aktivitou, programem či určitým časovým obdobím kurzu, jehož smyslem je napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti.“

ZV si klade řadu neméně důležitých cílů, je vždy zaměřena určitým směrem. Zaručuje, že si účastník někdy, aniž by tušil, z prožitého a zpětnou vazbou zpracovaného zážitku odnáší to, co by měl a co bylo smyslem aktivity. ZV poukazuje na to, jak lze nabyté zkušenosti využít v dalším jednání, snaží se zprostředkovat transfer do běžného života a vytěžit z prožité zkušenosti co nejvíce potřebných poznatků. Jedná se tedy o velmi efektivní formu učení (zážitková pedagogika).

Zpětná vazba může být:

- prostor pro sdílení pocitů, zážitků a zkušeností
- prostor pro uchopení podstatných momentů akce (neobvyklých situací, nových úspěchů, sporných bodů) a jejich pojmenování
- příležitost naslouchat, chápat a podpořit jeden druhého (sebevědomí, důvěra)
- zaznamenání (zachycení) zkušeností a dojmů, které by jinak mohly zapadnout a umožnění přenosu zkušeností do budoucna.
- prostor pro sebereflexi
- prostor pro vyplavení dlouhodobých problémů a jejich odhalení, někdy i odstranění různých (psychických) bloků

46 Zde si dovoluji citovat R. Bajgara z rozhlasového pořadu (ČRo, 2006) Prázdninová škola Lipnice *Takové malé Jabné*. „...dostávat zpětnou vazbu, tzv. česky řečeno dostávat přes hubu.“

47 SVATOŠ, V. Miniškola skupinových rozborů. *Gymnasion* 5, jaro 2006. Praha: Prázdninová škola Lipnice. s. 66

- možnost pro jednotlivce i skupinu sledovat své pokroky, vývoj a osobní rozvoj (během akce i po ní)
- místo, kde se učíme pravidlům diskuse, respektu k druhým a toleranci.

Zpětná vazba nemá být:

- kritika, technický rozbor nebo hodnocení pravidel hry
- anketa „líbilo – nelíbilo“
- rozbor toho, jak je program perfektní a jak jsou účastníci nemožní, že ZV nepochopili
- přednáška, kázání nebo poučování ze strany instruktora ani účastníka
- stereotypní a nudný zážitek
- individuální psychoterapie (raději ani ne skupinová)
- diskuse instruktorů nebo teoretická diskuze
- analýza osobních (ale i jakýchkoli jiných) problémů instruktora
- kritika nebo vnucování myšlenek, názorů a posuzování či odsuzování pocitů účastníků
- bezduché tlachání a blábolení v kroužku.

Poskytování ZV klade důraz na rozvoj níže uvedených schopností.

1) Transferibilní schopnosti zahrnují:

- kritické myšlení,
- schopnost syntézy poznatků a praktické aplikace teoretických poznatků.

2) Specifické schopnosti jsou:

- schopnost facilitovat ZV a transfer učení v zážitkově pedagogických programech;
- schopnost uvědomovat si potenciál zkušenostního učení v kontextu přicházejících zásadních požadavků na vzdělání a rozvoj jedince stejně jako závazek, který z toho potenciálu vyplývá;
- schopnost používat metody a techniky ZV, které podporují:
 - zpracování prožitku,
 - transfer učení,
 - schopnost použít ověřené zpětnovazební techniky a uvědomovat si bezpečnost poskytování a přijímání ZV a s tím související rizika a vlastní limity pro facilitaci prožitku.

2.3.2 Efektivita a význam zpětné vazby

Efektivita zpětnovazebního procesu je dána mírou přínosu zpětnovazebního procesu pro účastníka a skupinu, tzn. kolik je ZV schopna předat účastnické skupině. Efektivita ZV spočívá ve vhodnosti výběru typů zpětnovazebních technik (nejčastěji diskusního typu). Abychom podtrhli význam a podpořili efektivitu zpětnovazebního procesu je žádoucí na počátku zpětnovazebního setkávání objasnit účastnické skupině „o co jde“. To znamená popsat, na jakých principech (zážitková pedagogika, učení se zážitkem) ZV stojí, co je jejím smyslem (poznávání a sdílení, nacházení jiných způsobů vyjadřování pocitů a zážitků, sebeuvědomění a seberozvoj atp.), a dát prostor pro účastnická očekávání a případné dotazy.

Po úvodu do zpětnovazebního procesu je neodkladné stanovit podmínky a pravidla, za kterých bude ZV probíhat. Poskytování a přijímání ZV je výsledkem vzájemné dohody. Pokud obě strany (instruktor a účastnická skupina) chtějí vstoupit do zpětnovazebního procesu a chápou význam ZV, pak splňují základní předpoklady. Pravidla ZV mají být společným dílem účastníků, abychom podpořili spoluodpovědnost za průběh ZV i jeho vývoj na všechny členy skupiny. Společně definovanými pravidly posílíme zájem na aktivní spolupráci při zpětnovazebních setkáváních a motivaci jejich aktérů. Nástin diskuzních pravidel komunikace i nepsaných instruktorských pravidel je uveden v následující kapitole.

Ani při poskytování ZV nemůže chybět křesťanské zlaté pravidlo: „Jak chcete, aby lidé jednali s vámi, tak jednejte vy s nimi.“⁴⁸

48 Mt 7,12 nebo Lk 6,31 Český ekumenický překlad, 1984.

2.3.3 Pravidla zpětné vazby

I zpětnovazební proces má svá pravidla a funguje za určitých podmínek. Stanovená pravidla ZV jsou podstatným momentem prvního setkání, na nich stojí průběh i úspěch zpětnovazebních setkávání a podtrhují bezpečnost prostoru, ve kterém ZV bude probíhat. Pravidla, podle kterých se řídí zpětnovazební setkání, rozvedu třemi směry – pravidla vytvořená skupinou, pravidla diskuze a pravidla pro instruktora vedoucího ZV. Pravidla se stávají určitou smlouvou (kontraktem) mezi všemi aktéry ZV a nastolují skupinový „jednací“ řád. Je dobré zejména pro školní kolektivy pravidla zaznamenat na flipchart nebo na tabuli (zapiše ten, kdo pravidlo definuje, a skupina s ním souhlasí), aby byly na očích při každém setkání.

Skupinová pravidla mohou být různá a jsou platná pouze pro konkrétní skupinu, která si pravidla vytvořila a souhlasí s nimi. Pravidla vytvořená skupinou mohou vypadat následovně:

- co zazní při zpětnovazebních setkáních se nevynáší ven mimo skupinu
- každý může vyjádřit svůj osobní názor
- každý mluví jen sám za sebe (ne za někoho jiného)
- dobrovolnost účasti, tj. právo se nezúčastnit
- právo na odmítnutí ZV bez obhajování a odůvodňování
- přítomnost osoby mimo skupinu není možná
- atp.

Pravidla komunikace jsou takřka základními kameny dialogu, které můžeme od cílové skupiny účastníků očekávat, ale nikdy není od věci je zopakovat. Pro dětské (žákovské) a dospívající (studentské) skupiny je na místě připomenutí pravidel společenského chování, zahrnující:

- mluví pouze jeden
- ten, kdo nehovoří, poslouchá
- každý, kdo chce reagovat a zapojit se do diskuse, se přihlásí předem smluveným znamením
- diskusi může řídit pouze vedoucí skupiny (vedoucí zpětnovazebního setkání).

Za použití nejrozličnějších technik ZV (nejvíce však typy diskuzní) se setkáme s verbálním projevem, se kterým každá skupina má různé zkušenosti. Pro příklad nastavení komunikačních principů diskuze uvádím „desatero“:

1. Mluvčí není tvým nepřítelem ale partnerem k diskuzi.
2. Své argumenty formuluj tak, aby byly srozumitelné posluchačům, protože sám sebe nepotřebuješ přesvědčovat.
3. Mluv jen tehdy, pokud máš co říci. Šetři svým časem i časem ostatních. Než něco řekneš, zamysli nad svým sdělením a předem si ho připrav.
4. Sdělení formuluj jasně, stručně a srozumitelně.
5. Slovo má vždy jen jeden (hlásí se o něj, je vyzván instruktorem). Naslouchej sdělení ostatních a snaž se pochopit podstatu jejich sdělení. Pokud neporozumíš, zeptej se.
6. Nesud' druhé, neironizuj, nebagatelizuj jejich výpovědi a nepoučuj, kdo má co říkat.
7. Zachovávej respekt ke svým diskuzním partnerům i jejich sdílení (pocity, prožitky a zkušenosti).
8. Neplet' si diskuzi s pracovní poradou, která na danou problematiku hledá řešení.
9. Drž se tématu, neutíkej od něj.
10. Dialog není monolog.

Pravidla pro instruktora vedoucího zpětnovazební setkávání jsou spíše nepsané nonverbální prostředky. Patří sem postoje, gesta, způsoby vyjadřování či nevědomé pohyby, které s celkovým projevem instruktora významně působí na poskytování i přijímání ZV. Před vedením zpětnovazebního setkání by měl instruktor především mít uspokojeny základní biologické potřeby,⁴⁹ cítit se dobře a být v psychické pohodě. Pro názornost zmíním z mého pohledu ty stěžejní:

- navázaný oční kontakt se skupinou, zvláště s tím, kdo má slovo
- přirozený posed (sezení v kruhu), uvolněný postoj (při ZV ve stoje)
- lehký úsměv, příjemná obličejová mimika
- kontrola nad svými gesty a pohyby (máchání rukama, cvakání propisky, drbání, kývání celým tělem, přešlapování nebo mrkání aj.)

49 Uspokojení základních biologických potřeb zformuloval Abraham Harold Maslow svou „pyramidou“ potřeb. Maslow říká, že hlavním lidským motivátorem jsou neuspokojené potřeby, které rozřadil do pěti vrstev (pater pyramidy), a to:

fyzilogické potřeby (nejspodnější patro),

potřeba bezpečí a jistoty,

potřeba sociálních vztahů, potřeba lásky,

potřeba sebeúcty a

potřeba seberealizace (vrchol pyramidy).

Potřeby vyšších pater jsou přitom aktuální až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby nižší.

- pohyby podporující slovní vyjadřování (pochopení a porozumění, vybídnutí ke slovu, podpora, reakce na slyšené)
- poděkování za reakci na vyslanou otázku.

2.3.4 Cíle zpětné vazby

Cíle ZV jsou jistou součástí přípravy instruktora na ZV (často včetně uvedení aktivity). Stanovení cíle zpětnovazebního procesu jsou odpovědi na otázky: kam chci ZV dovést, co má být hlavními výstupy, a se kterými transfery budu pracovat. Je důležité uvědomění, zda ZV bude mít podobu pouhého sdílení emocí z proběhlé aktivity (tzv. sharing – vyplavení emocí) bez dalšího zpracování prožitků nebo zpětnovazební proces, jehož výstupem bude transfer cenných informací do budoucna (učení – pojmenování prožitků, rozvoj osobnosti – porovnání s reálnými situacemi, práce se zkušeností). Cíl jedné konkrétní aktivity může být různý, ale opakovaným uvedením stejné aktivity můžeme stanovit různé cíle. Každá aktivita v sobě má zahrnuté principy a předpokládané transfery (komunikace nebo vztahy ve skupině, spolupráce, posunutí hranic aj.), proto instruktor volí jen některý z principů hry, na který se zaměří při vedení ZV. Cíl zpětnovazebního procesu musí být stanoven předem a to přesně, konkrétně a reálně (obecným až vágním pojmenováním stěží dojdeme ke konkrétnímu cíli ZV).

Je dobré mít na paměti, že každý zpětnovazební proces je ovlivněn např. volbou aktivity, samotnou hrou či programem, cílem celé akce nebo kurzu. Často může být cíl ZV předurčen dramaturgickou linkou, scénářem akce, ale stejně tak může být i odrazem momentální situace a dění ve skupině nebo směřováním programového bloku.

Podle cíle volíme předem materiál na realizaci samotné aktivity a na průběh ZV (zvolená technika ZV, okruhy otázek), zamýšlíme se nad průběhem aktivity, hry nebo programu. Během průběhu aktivity svou pozornost zaměříme na cíl ZV, a to: pozorováním, interpretací, porozuměním, volbou důležitého a definicí otázek pro ZV.

2.3.5 Úrovně zpětné vazby

Zpětnovazební proces může probíhat na různých úrovních. K základnímu dělení⁵⁰ patří: úroveň skupinová, vztahová (interpersonální) a osobnostní (intrapersonální) úroveň ZV. Celkově záleží na zaměření celé akce, protože se jednotlivé úrovně ZV ovlivňují a z části překrývají.

Úroveň skupinová zahrnuje celkové dění, dynamiku a interakci ve skupině během aktivity. Při pozorování, které předchází ZV, je dobré se zaměřit na spolupráci a kooperaci ve skupině a na to, zda a jak skupina komunikuje, zda má schopnost naslouchat a ochotu přijmout názor druhých, podpořit se, zda má respekt a trpělivost ke slabším členům skupiny (v jakémkoliv ohledu). Při zpětnovazebním procesu je důležité dbát, aby účastníci při ZV společně hledali to, co se při aktivitách navzájem naučili, a jak na ně to či ono chování působilo.

Interpersonální složka zahrnuje dění ve skupině, týkající se meziosobních vztahů jejích členů. Své místo mají zde projevené emoce ve skupině i mimo ní, dále oblast vztahů mezi instruktorem (popř. týmem instruktorů), jedincem a účastnickou skupinou ve vztahu k předmětu učení, rozvoje a změny. Diskutuje se o vzájemném uznávání, důvěře, bezpečnosti nebo obavy z kritiky a hodnocení. Často jsou na místě využít jiné techniky ZV než typy diskusní (viz Techniky ZV).

Zážitkový kurz či samotná aktivita nabízí účastníkovi celou škálu nevšedních podnětů, které mohou vést k jeho osobnostnímu rozvoji, tzv. intrapersonální úroveň. Sem patří téma úloha emocí z osobní roviny a individuální osobní vazby k předmětu učení, rozvoji a změny v procesu zážitkové pedagogiky. Účastník je přímo i nepřímo vybízen k překonávání a objevování vlastních hranic, zažívání strachu, rozhodování v náročných situacích a přitom je nucen skupinu akceptovat i konfrontovat se skupinou apod. Každý člen účastnické skupiny má v průběhu zpětnovazebního procesu dostatečný prostor a příležitost přezkoušet a případně přehodnotit své zažité způsoby jednání, návyky, názory či hodnoty. K tématům této úrovně patří: důvěra a sebedůvěra a také důvěra v ostatní, dále sebe pojetí, seberealizace i duchovnost a uznání. Úkolem ZV je pomoci účastníkovi se zorientovat v prožité situaci, porozumět jí a ideálně ji přetavit ve zkušenost.

⁵⁰ Stejně dělení užívá také:

NEUMANN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 3. vyd. Praha: Portál, 2000, ISBN 80-7178-405-2. s. 39-40.

2.4. Osobnost instruktora vedoucího zpětnou vazbu

Osobnost instruktora, který vede ZV, se stává důležitou (možná nejdůležitější) komponentou na celé ZV. Na osobnosti a přístupu instruktora z podstatné části závisí úspěch či neúspěch ZV a potažmo i úspěch samotné aktivity nebo hry. Základním požadavkem na pozici instruktora (pedagogického pracovníka, vychovatele, cvičitele nebo trenéra) jsou osobnostní předpoklady pro práci s dětskou nebo dospívající (věkově či jinak zájmově zaměřenou) účastnickou skupinou, osobní motivace a přiměřená zkušenost.

Bylo by možné vypsát seznam požadavků na ideálního instruktora, avšak těžko bychom našli odpovídajícího po všech stránkách dokonalého „supermana“. Zmíním některé z předpokladů dobrého instruktora, které ze své vlastní zkušenosti vnímám jako zásadní: otevřenost, empatie, respekt k člověku a jeho názorům, schopnost improvizace a rychlého rozhodování, vědomí odpovědnosti za své kroky, umění udržet si své hranice a být neutrální; mravnost a zdravé sebevědomí.

Do kompetencí instruktora vedoucího ZV spadá výčet následujících dovedností, kterých se dotknou i následující kapitoly. K dovednostem dobrého instruktora patří: umění aktivního naslouchání a povzbuzování diskuse, dovednost klást vhodné otázky, identifikovat problémy ve skupině a řešit konflikty, dále schopnost empatie - vžít se do pocitů a postojů účastníků, ale současně zůstat nad věcí, a v neposlední řadě umět být nenápadný a zároveň podle potřeby získat a udržet si vhodnými prostředky pozornost s vnitřním klidem. A tou nejdůležitější dovedností je: dovednost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu s pokorou!⁵¹

Umění poskytovat ZV patří k nejtěžší úloze instruktora. Podle slov Jirásky⁵² „Instruktorování je proces zrání, celoživotní úkol, poslání; je to krásná, náročná a zodpovědná činnost.“ Je cennou výzvou a stojí za to se o ni pokoušet a poznávat její moc. Každý jedinec pracující s lidmi, který na sobě pracuje, má vůli se rozvíjet a učit se, má také co předávat dál (dětem, žákům, studentům, pracovním kolegům, přátelům, příštím generacím...).

51 DRAHANSKÝ, D. „Zpětná vazba je DAR, ale pozor, aby se nestala DARDOU.“

Drahanský Daniel je trenérem a koučem společnosti Česká Cesta - Outward Bound ČR, s.r.o.

52 JIRÁSEK, I. Osobnost instruktora. In *Sborník příspěvků. Konference o zážitkové pedagogice. 20.-21.4.2007, Praha*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2007.

Tématu osobnosti instruktora se více věnovali:

HORA, P. et. al. *Prázdniny se šlehačkou*. Praha: Mladá fronta, 1984

CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 9. vyd. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6.

2.4.1 **Role instruktora**

Hlavní role instruktora je bezpečně provázet účastníky zpětnovazebním procesem. Instruktorem ZV vede, moderuje a usnadňuje (facilituje) její průběh, ubírá se za předem stanoveným cílem a napomáhá skupině se ubírat správným směrem (konstruktivnost diskuze versus zobecňování na úkor tématu). Vedle verbálního vedení (kladení otázek, viz kapitola Otázky při ZV), použití různých technik a způsobů ZV pozoruje procesy ve skupině a pojmenovává situace, které se ve skupině dějí. Dbá na prevenci negativních jevů (konfliktů, sporů, osobních útoků, skrytých problémů) a v případě, že se objeví, dokáže přiměřeně reagovat popř. intervenovat (viz kapitola Míra intervence a direktivity v procesu ZV). Závěrečná shrnutí ZV instruktor směřuje k budoucí činnosti a věnuje pozornost přenosu zažité zkušenosti do osobního života či skupinového dění. Instruktorem snahou je doslova „dokopat“ účastníky k tomu, aby si přišli sami (i každý sám za sebe) na to, co jim zážitek ze hry (aktivity nebo programu, tzv. aktivní učení) chce sdělit, ukázat či předat.

Co není a nemělo by být rolí instruktora vedoucího ZV: hodnotit, soudit, zlehčovat, zesměšňovat nebo kritizovat myšlenky a pocity účastníků. Je třeba se vyvarovat prosazování vlastních názorů a postojů, bagatelizovat konflikty a problémy a na druhou stranu nehledat problémy tam, kde nejsou. Instruktorem by si měl připomínat, i když je situace sebevíce svůdná, že není odborníkem na problematiku ZV, psychoterapeut ani vševěd kázající životní moudra.

Zdárně vedená ZV a dosažení cíle ZV je závislé na připravenosti instruktora. Instruktorem musí mít jasnou představu o tom, jakým směrem povede ZV a jakého cíle chce dosáhnout prostřednictvím zvolené techniky a vhodně kladených otázek. Podmínkou připravenosti instruktora k vedení ZV je znalost účastnické skupiny a informace nasbírané (pozorování a naslouchání, psané poznámky, reakce a postřehy kolegů instruktorů, foto nebo video dokumentace) před i v průběhu a po ukončení aktivity. Šikovný instruktor má vždy po ruce bloček a je připraven si zaznamenat postřehy.

Do přípravy instruktora každé další ZV neodmyslitelně patří zkušenost předešlá. Po odvedení ZV instruktorem by měla ideálně následovat ještě jedna ZV⁵³, kterou tým zúčastněných instruktorů (nebo jen některý z nich) při aktivitě poskytne svému kolegovi (zvláště cenné u instruktorského začátečníka). Jejich postřehy instruktorovi poskytnou zrcadlo a ukáží, co dělá dobře, v čem jsou jeho silné stránky, na čem by mohl více zapracovat, a kam by mohl soustředit svou pozornost, co může pro příště udělat lépe a případně, ve kterém

53 Tzv. „meta zpětná vazba“ tento termín používá Reitmayerová E. (2004, 2006).

okamžiku tápal nebo přímo udělal chybu. Cenná je samotná sebereflexe instruktora konaná na sklonku dne, přispívá k psychohygieně a seberozvoji. Z ničeho se člověk neponaučí lépe než z vlastních chyb, zkušenosti a osobního prožitku.

2.5. Podmínky a proměnné zpětné vazby

Podmínky a proměnné, za kterých ZV probíhá, jsou stejně důležité jako rozbor samotný. Setkáváme se s vlivy, které předpokládat můžeme (př. účastnická skupina, prostor pro ZV), ale i s těmi, které jsou nepředvídatelné (např. náhlé změny počasí, výpadek proudu). Snahou je vytvořit optimální prostředí pro ZV a poskytnout bezpečný prostor pro změnu, rozšiřování zóny komfortu a samotné učení. Je proto důležité věnovat náležitou pozornost přípravě podmínek podporujících růst a rozvoj jedince. Stejně tak je nutné mít na zřeteli běžné obranné reakce, předpokládané i nenadálé změny, přirozený pohyb v zónách komfortu, učení a paniky. Proměnným a podmínkám, které se stávají součástí zpětnovazebního procesu, se budu věnovat v následujících kapitolách.

2.5.1 Cílová skupina, účastníci

Cílová skupina je určující proměnnou jak pro aktivitu, tak pro zpětnovazební proces samotný. Účastnickou skupinu ovlivňuje několik parametrů současně: velikost, věkové složení, homogenita či heterogenita skupiny, vztahy ve skupině, koedukovanost, mentální zralost atd.

Velikost a počet účastníků hraje při délce ZV důležitou roli. Ideální počet účastníků při ZV není určen. Obecné rozdělení dělí malou skupinu (cca do 8 osob), střední velikost (cca do 15 osob) a velkou (max. do 30 osob). Pokud velikost skupiny pro zpětnovazební proces nelze redukovat, je možné pracovat (tzn. vést ZV) v menších skupinkách, a to nejlépe za předpokladu, že podobné rozdělení do skupinek alespoň částečně figurovalo i během aktivity. U menšího počtu členů skupiny je výhodou možnost jít více zpětnovazebním procesem do hloubky prožívaného, poskytuje větší intimitu, nabízí víc časoprostoru každému členovi k vyjádření a účastníci si více naslouchají. V opačném případě u skupin s velkým počtem osob se naskýtají úskalí v podobě nedostatečného prostoru, ztráty pozornosti, nudy a rizika, že mohou v množství informací uniknout podstatné okamžiky. Doporučeníhodné jsou kombinace diskuzních technik ZV s usměrňujícími zpětnovazebními technikami pomocí předmětů, nákrešů nebo tvořivými, výrazovými či sebereflexními.

Věkové složení a rozpětí účastnické skupiny můžeme pojmut ve čtyřech fázích: dětské, dospívající, dospělé a věkově starší. V dětských skupinových rozborech očekáváme přirozené až bezprostřední reakce, malou schopnost udržení pozornosti a problémovější chápání abstraktních pojmenování, které vyplynuly z předešlé aktivity. U dětí jsou na místě techniky ZV hravé nebo dramatické či jinak tvořivé. V „teenagerských“ skupinách můžeme otevřeně spolupracovat, učit se a hledat nové a nepoznané, proto je na místě dynamické prožívání, jisté riziko může znamenat neukotvenost v názorech a postojích nebo netrpělivost. I zde je vhodná kombinace tvořivých zpětnovazebních technik s diskuzními typy ZV (př. metaforou). Dospělé složení skupiny je charakterizováno otevřeným vnímáním, které umí pracovat s abstraktními představami. Diskuzní techniky ZV jsou nejčastěji užívané mezi dospělými členy skupiny a i ve skupině věkově starší. V této kategorii je dobré mít na vědomí, že lidé přes své životní zkušenosti hůře naslouchají druhým, více si chrání své hranice, což může bránit hlubším zpětnovazebním rozborům.

Oříškem pro instruktora bývá oproti skupině homogenní skupina heterogenní, která je různě smíšená věkově, zralostí nebo zaměřením. U takové skupiny se zkušený instruktor snaží

o ZV vhodným způsobem jakoby pro průměrného účastníka, dává prostor k vyjádření různým „podskupinám“. Kladem zpětnovazebního procesu heterogenní skupiny může být získání nových pohledů a rozdílné vnímání podobných situací a zážitků, které mohou odrážet jejich různorodé životní zkušenosti.

Rozdílný přístup ke ZV bude mít instruktor u skupin, které se znají nebo jsou si vzájemně cizí, podobně u formálního (častěji na úrovni učitel – student nebo na pracovní úrovni, kde fungují vztahy podřízenosti a nadřízenosti) a neformálního složení skupiny (kamarádské až přátelské vztahy v zájmových aktivitách). Ať jsou vztahy mezi lidmi zpětnovazebního setkání jakékoli, automaticky se promítají do zpětnovazební skupiny a nepřímo budou ovlivňovat autenticitu vyjadřování jejích členů nebo potlačovat sdílení názorů a osobních myšlenek.

Závěrem je třeba říci, že každé složení skupiny má svá specifika, svou momentální náladu, vnímání a společné prožívání... a je na schopnosti instruktora vedoucího ZV, zda dokáže ustát nekonečnou řadu proměnných zpětnovazebního procesu a poskytnout kvalitní a cílenou zpětnou vazbu.

2.5.2 Prostředí

Volba prostředí je důležitou součástí přípravy i průběhu ZV. Optimální prostředí je příjemné, navozující bezpečnou atmosféru, mají-li účastníci vypovídat o svých osobních prožitcích, pocitech, strachu nebo jednání. Nejvhodnější je útulná přiměřeně velká místnost. Měli bychom eliminovat vnější vlivy venkovního prostředí, které odvádějí pozornost (provoz dopravy, ruch a pach okolí, lidé) a rozmary počasí, aby nerozptyloval studený vítr, déšť, žár slunce či chlad. V uzavřené, větrané a klidné místnosti se skupina účastníků lépe slyší a stěny (decentně vyzdobené) navíc posilují pocit chráněného prostředí, které náleží pouze skupině. Naopak při venkovních (týmových, sportovních) hrách a programech je přirozené za odpovídajícího počasí, aby proběhla krátká ZV přímo v místě aktivity, ve stoje v kroužku nebo v sedě na trávě.

U diskuzních typů technik ZV je sezení v kruhu nejčastější. Sezení v kroužku, ve kterém na sebe všichni vzájemně vidí, má několik výhod: všichni zaujmají stejnou pozici a tím to nastavuje atmosféru vzájemné důvěry, kruh dodává pocit uzavřenosti, semknutosti a intimity skupiny. K usnadnění vedené ZV mohou přispět jednoduché pomůcky - předmět, který je symbolický pro ZV (předmět uvádějící rituál ZV, zrcadlo, štafetový kolík) nebo předmět, který se stal součástí hry, programu. Pokud ZV následuje po tvořivém programu, rozložíme doprostřed kruhu vytvořená díla nebo jen rekvizity. U aktivity, která proběhla v lanovém centru, umístíme lano nebo bezpečnostní karabinu do kruhu. Takové předměty vyvolávají přímé asociace k prožité aktivitě a nevтіravým způsobem ponouká účastníky k přemýšlení a držení se tématu ZV. Klidný dojem mohou navodit svíčky, někdy může podpořit atmosféru i hudba, zvláště při ZV vedené ve večerních hodinách.

V neposlední řadě je potřeba zajistit dostatečné množství pomůcek na jiné než diskusní techniky ZV, př. tužky, papíry, kartičky, flip-chart a další materiál.

2.5.3 Čas a délka zpětné vazby

O zařazení ZV po některých programech a hrách do scénáře rozhodujeme už v přípravách zážitkové akce. Zpětnovazební setkání se může uskutečnit za různých podmínek během, ihned po aktivitě nebo s časovým odstupem. Instruktore může navázat ZV ihned na proběhlou aktivitu,⁵⁴ což má za výhodu bezprostřednost prožitků i větší motivaci účastníků ke sdílení. ZV vedená ihned po aktivitě je vhodná pro kratší a dynamičtější programy. Zpětnovazební setkání, které nezařazujeme bezprostředně po aktivitě, můžeme odložit, abychom účastníkům poskytli prostor na odpočinek, urovnání myšlenek a „usazení“ pocitů. Časové oddálení ZV volíme u fyzicky a psychicky náročnějších a delších programů. Jistou roli může hrát i denní doba, do které chceme zpětnovazební rozbor umístit. Instruktore by měl mít na vědomí biorytmus skupiny (i svůj) včetně uspokojení hladu a žízně, čerstvost nebo unavenost skupiny, schopnost spolupráce, naslouchání apod.

Otázkou je, jak dlouhý má být zpětnovazební proces. Délka trvání ZV je různá jako různost aktivity samotné, délka aktivity nebo závažnost témat ke zpětnovazebnímu rozboru. Obecně se má za to, že ZV by neměla překročit délku aktivity. Stejně tak je dobré vědět, že po 45 minutách (u dětské skupiny i dříve) pozornost upadá, ztrácí se dynamika, poté by měla následovat kratší přestávka. Někdy stačí změna intonace, narážka na nějakou humornou situaci z aktivity, zařazení odlehčující zpětnovazební techniky nebo výměna míst. Instruktore by měl zpočátku kurzu nebo zážitkové akce volit kratší časové úseky pro ZV, držet se konkrétního zadání, prostřednictvím kladených otázek směřovat k cíli ZV a ukončení zpětnovazebního procesu.

Během přípravy na vedení zpětnovazebního procesu může nastat situace, při které instruktor dojde k závěru, že se v průběhu aktivity nestalo nic důležitého. V tomto případě není nutné ZV začínat. Není pravidlem, že po každé hře či programu musí být ZV, při vícedenních akcích to ani není žádoucí. Může nastat opačná situace, ve které instruktor vyzoruje několik závažných momentů a vícero témat, které by stály za otevření při zpětnovazebním rozboru. V tuto chvíli instruktor s vědomím dané časové dotace určené pro ZV dá prioritu jen jednomu důležitému tématu a ostatní nechá plynout. Pokud se zpětnovazební setkání budou opakovat, je velmi pravděpodobné, že se jich účastnická skupina dotkne znovu.

⁵⁴ tzv. AAR „after action review“

2.5.4 Intenzita a hloubka zpětnovazebního procesu

Při delších zážitkových akcích nebo při opakovaném setkávání účastnické skupiny je na místě otázka, jak intenzivně a jak často by měl být otevírán zpětnovazební proces.

Co se týče intenzity zpětnovazebního procesu, ve kterém má ZV své místo, jsou tyto možnosti: po skončení aktivity, průběžně během aktivity nebo během programového celku, v pravidelných intervalech (na začátku programového dne nebo na jeho sklonku) a na konci celého kurzu nebo akce (popř. uceleného programového celku).

Četnost zpětnovazebních rozborů s ohledem na délku akce má být přiměřená jak scénáři akce, tak cílům a schopnostem skupiny. Pokud instruktor vede ZV diskuzního typu denně hned několikrát, těžko zabráni rostoucímu nezájmu, unavenosti účastníků a mělkosti zpětnovazebního procesu. Na místě je preventivní postoj instruktora a dávat prostor jen opodstatněným ZV (důležité momenty, neobvyklé situace, silné emotivní vypětí účastníků, případné konfliktní okamžiky) a umět volit různé techniky ZV (viz kapitola Techniky ZV).

Hloubka ZV určuje závažnost zpětnovazebního procesu, se kterou instruktor pracuje. ZV může být jak zběžné sdílení zážitků po proběhlé aktivitě bez dalšího hlubšího zpracování. ZV se může stát i hloubkovým zpětnovazebním procesem (ne však hloubkovou psychoanalýzou), který instruktor vede, aby dosáhl podrobnějšího rozboru prožívání a jednání jedince nebo celé skupiny. Takové ZV je potřeba přizpůsobit podmínky ZV jako je časová dotace, intenzita či případná návaznost na další ZV techniky nebo další programy.

Hloubková ZV by měla odpovídat nejen cílům ZV, které si instruktor určil, ale momentální atmosféře a aktuálním prožitkům účastníků. Těžko by instruktor „páčil“ silné emotivní prožitky z programu, který účastníci pojali recesivně, a nebo se jej účastnili jen z části. ZV jdoucí do hloubky intenzivního prožívání účastníků je možné uvést až po několika zpětnovazebních setkání. Vzájemná znalost (instruktora se skupinou a naopak) je žádoucí, dodává pocit bezpečnosti, intimity a odkrývá osobní hranice. Je pochopitelné, že ZV jdoucí pod kůži účastníkům má vést instruktor zkušený, který dokáže odhadnout psychickou bezpečnost účastníků a uvědomuje si rizika z případného podcenění situace.

2.6. Struktura zpětné vazby

Pojem struktura zpětné vazby zahrnuje možné formy a podoby zpětnovazebního procesu. Struktura dává zpětnovazebním setkávání určitý řád, definuje hranice, spojuje věci v celek. Struktura ZV znamená také jakýkoli zásah (míra intervence) vedoucího ZV do dění ve skupině v průběhu zpětnovazebního procesu. ZV bez struktury by znamenala absenci jakýchkoli zásahů (kladení otázek, strukturující techniky ZV, pravidla, vymezení) ze strany instruktora. Naopak přemíra struktury by předkládala přesné definice toho, jak má ZV probíhat, jasné vymezení ZV, přesné načasování a předurčení konkrétního tématu, kterého se bude týkat zpětnovazební setkání. Důležitý aspekt do struktury vnáší i řízení (míra direktivity) instruktora vedoucího ZV.

Základní struktura zpětnovazebního procesu je součástí přípravy, realizace ZV a role instruktora zasazená do kontextu celého kurzu nebo zážitkové akce. Jsou tři fáze zpětnovazebního procesu, ve kterých si instruktor pokládá následující otázky.⁵⁵

1) Do fáze přípravy instruktora na ZV patří otázky:

- Jaký bude cíl ZV? Na jaká témata bude ZV zaměřená?
- Kdy je vhodné časové zařazení ZV (ihned po aktivitě, po pauze, další den) a kolik času je určeno pro zpětnovazební setkání?
- Kde se ZV uskuteční (venku, vevnitř, ve stroje, v kroužku)?
- Kdo se zúčastní? Jaká bude atmosféra (formální, neformální)?
- Jaký materiál (záznam postřehů, otázky, techniky ZV) bude instruktor potřebovat?

2) Fáze realizace zpětnovazebního procesu zahrnuje body: časové rozložení ZV, zapojení účastníků skupiny, témata, uzavření atp.

3) ZV zasazená do kontextu celého kurzu nebo zážitkové akce odpovídá fázím:

- úvodní (tzn. „Co se děje?“) – nastavení pravidel, důvěra, podpora, lehčí otázky;
- v průběhu (tzn. „Co z toho?“) – zaměření na důležitá skupinová témata, přenos do dalších aktivit;
- závěrečná (tzn. „Co s tím dál?“) – účastníci sami hledají a pojmenovávají témata, zaměření na skupinu a individuální přínos ZV a přenos zkušenosti do budoucna.

Vnitřní struktura samotného zpětnovazebního setkání přibližuje následující osa, která usměrňuje, jak probíhající zpětnovazební proces, tak účastnickou skupinu i instruktora, který

⁵⁵ Inspirováno interním materiálem *Seminář o review – Review je když...* Praha: Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o., 2001.

ZV řídí. Struktura ve ZV je oporou instruktora (v nejistotě a malé zkušenosti). Strukturou se také rozumí přesné vymezení jednotlivých etap ZV spolu s jejich časovým určením (prostor k vlastnímu přemýšlení a vyjádření), přesně vymezené otázky či konkretizující dotazy a držení debaty v předem stanovených mantinelech. Základní vnitřní struktura zpětnovazebního procesu (kopírující model Kolbova cyklu učení) má podobu pěti bodů:

1. Časoprostor pro zklidnění účastníků po aktivitě, ventilaci první pocitů a dojmů.
2. Fáze vzájemné důvěry (instruktora a skupiny) a zarámování ZV (technika ZV, časová dotace ZV, atd.).
3. Popisná část – Co se dělo, co se stalo?
4. Pojmenování a uchopení zážitku – Co z toho?
5. Přesah zkušenosti do další aktivity – Co s tím dál?

Struktura ZV se v různých podobách odráží ve většině typů a technikách ZV. Vedle klasické strukturované řízené diskuse je možné sáhnout po principech formou hry, dramatizace, výtvarně tvořivého pojetí nebo literárního zpracování, dotazníku, sebereflexe atd. Příklady strukturujících technik uvádím ve třetí části této práce (viz. Techniky ZV).

2.6.1 Míra intervence a direktivity v procesu zpětné vazby

Úkolem instruktora vedoucího zpětnovazební setkání je volba vhodné míry a způsobu strukturování tak, aby struktura pomohla dosáhnout předem stanoveného cíle ZV a dala prostor přirozeným způsobům vyjadřování. Volba způsobu strukturování ZV závisí na instruktorovi a na prožitku účastníků, který předchází zpětnovazebnímu setkání. Struktura zpětnovazebního procesu je závislá na míře zásahů, tj. míra intervence instruktora, a na míře direktivity v procesu ZV.⁵⁶

Zásahy instruktora podporují interakci ve skupině, skupinovou dynamiku, rozvoj procesu učení. Intervence vedoucího ZV má za úkol povzbuzovat účastníky k aktivnímu řešení zpětnovazebních témat a podílení se na zpětnovazebním setkání. Nedílnou součástí míry zásahů v průběhu ZV je facilitace diskuze, která významně usměrňuje a usnadňuje proces zpětnovazebního rozboru. Zásahy instruktora mohou být i na úrovni empatie a autenticity, kdy v některých situacích vedoucí ZV přiměřeně vyjádří své emoce nebo postoje, reflektuje své postřehy, protože i tak je vnímán jako součást účastnické skupiny. Avšak v rámci průběhu ZV se ujišťuje a ptá, zda všichni rozuměli, parafrázuje, sumarizuje, přeformulovává, avšak vždy zůstává nad věcí a jakoby stojí opodál.

Direktivita je jednou z proměnných ZV a je spojená se strukturou zpětnovazebního procesu. Mírou direktivity (prosazení vůle instruktora) vedoucí ZV ovlivňuje průběh ZV, napomáhá dosažení vytyčených cílů zpětnovazebního procesu,⁵⁷ častěji přijde ke slovu u heterogenních či problémových skupin. Direktivita se projevuje trváním na konkrétních odpovědích, dodržování stanovených pravidel a držení se daného tématu. Výhodou direktivního vedení ZV je jasně ohraničený prostor k vyjadřování, čitelnost tématu, může pomoci odstranit zábrany a ostych účastníků a je více cílená na skupinový proces. Jako nevýhodu častého direktivního řízení ZV považují riziko přebírání zodpovědnosti zpětnovazebního procesu na instruktora a tím snížení aktivního přístupu účastníků a zároveň tlumení individuálního zaměření na jednotlivé členy.

⁵⁶ Inspirováno interním materiálem *Víkend o review*. Praha: Užitečný život, 2005. a dále REITMAYEROVÁ, E. *Možnosti a meze zpětné vazby po prožitkových technikách*. Praha, 2004. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy na katedře psychologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Soňa Hermochová, CSc.

⁵⁷ Direktivita může být užívána záměrně u manažersky zacílených programů, např. u rozvojových a tréninkových kurzů, ve kterých se zpětnovazební proces zaměřuje na dosažení konkrétních výstupů (dovednosti, znalosti).

2.7. Otázky při zpětné vazbě

Základním „pracovním nástrojem“ ZV jsou otázky. Jsou to otázky cílené, vhodně kladené, opodstatněné, spíše otevřené a nepodsouvající. Rozhodující je výběr použitých otázek, celková strategie kladení otázek. Základní dovednost instruktora vedoucího ZV je umět se ptát. ZV je pro instruktora řetězec rozhodování v každém okamžiku, jak bude reagovat na situaci či předešlou odpověď, jakou otázku položí nebo nepoloží. Vymyslet ve stresu zpětnovazebního procesu hbitě inteligentní a účelnou otázku není nic jednoduchého.

Nejčastěji při ZV zaznívají otevřené otázky, na které nelze odpovědět pouze „ano“ nebo „ne.“ Otevřené otázky podněcují interakci a diskusi ve skupině. Nutí účastníky ZV naslouchat druhým a přemýšlet o odpovědi. Vhodně formulovanými otázkami pomáháme účastníkům hledat zkušenosti (učení se zážitkem), které jim předchází aktivita nabídla. Účastníci na ně musí přijít sami. V opačném případě se instruktor staví do role soudce, který určuje, co je správně a co ne. Takový soudcovský přístup nepatří do zážitkové pedagogiky ani do zpětnovazebních setkání.

Na začátku zpětnovazebních setkávání volí instruktor takové otázky, které pomohou účastnické skupině nalézt k sobě důvěru a cestu k výměně názorů a myšlenek. Úvodní otázky volíme směrem k faktům. Jsou-li účastníci ochotni a schopni diskutovat, volíme otázky směřující k cíli ZV. Výběr vhodně kladených otázek (postihujících pocity a jednání jednotlivce i skupiny během aktivity) otevírá prostor pro hlubší rozbor prožité aktivity z pohledu jednotlivce i celé skupiny.

2.7.1 Typy otázek

Existují různé typy otázek, které můžeme dělit z mnoha hledisek např.:

1) Z hlediska efektivnosti:

- otevřené (dávají možnost více různých odpovědí, neomezují odpověď),
- uzavřené (nabízí přesně vymezené odpovědi „ano“ nebo „ne“).

2) Z hlediska adresnosti:

- nepřímé (určené všem účastníkům),
- přímé (položené konkrétnímu člověku).

3) Z hlediska minulosti a budoucnosti:

- otázky zaměřené na prožitek z aktivity, zpětný pohled (Co se stalo?),
- otázky přesahu získané zkušenosti do budoucnosti (Co s tím dál?).

4) Návodné (sugestivní) otázky jsou takové, které navádějí k jediné možné odpovědi.

Otevřené a nepřímé otázky jsou méně ohrožující a jsou tedy vhodné na začátek zpětnovazebního procesu. Otázky přímé a uzavřené jsou naopak silným nástrojem pro získání konkrétní odpovědi a instruktor by je měl používat, až když skupina získá zkušenost se ZV. U otázek z hlediska pohledu do minulosti v souvislosti s přesahem do budoucnosti je důležitý prostor pro pojmenování a uchopení nově získané zkušenosti. Používání návodných a sugestivních otázek je nevhodné a neprofesionální, proto ve zpětnovazebním procesu nemají místo.

Kladené otázky instruktora mohou mít i jiné podoby jako např. upřesňující nebo shrnující dotazy, vrácení otázky (bumerang), mlčení (silný prostředek k regulaci průběhu ZV, dává prostor k zamyšlení, uvědomění), zjišťování faktů, interpretace pozorování instruktora apod. Správně formulované otázky během zpětnovazebního procesu jsou:

- konkrétní (ne abstraktní ani obecné),
- jednoznačné (ne dvojsmyslné),
- pozitivně formulované,
- nehodnotící ani manipulativní a
- nepodsouvají správnou (očekávanou) odpověď.

Je samozřejmé, že po otázce je dostatečně přiměřený prostor na její odpověď (ne jednu, ale dává se prostor pro vyjádření více členů skupiny), otázky jsou formulovány pozitivně a v souladu s cílem zpětnovazebního procesu.

2.7.2 Okruhy otázek

Pro názornost a příkladnost otázek uvádím zkrácený a upravený přehled otázek užívaných ve zpětnovazebních setkáních na poli zážitkové pedagogiky. Nejčastěji používané okruhy otázek při ZV jsou dělené podle zpětnovazebních témat (pocity, naslouchání, komunikace, rozhodování, řešení problémů, vedení, následování, spolupráce, odlišnost, důvěra, ocenění, zpětná vazba a souhrn). Tento přehled je převzatý od Knappa.⁵⁸

Pocity

- Jak se teď cítíte?
- Můžete jmenovat některý z pocitů, které jste měli během aktivity nebo dne?
- Na co jste při tom pocitu nejvíce mysleli?
- Je tento pocit ve vašem životě obvyklý?
- Je pro vás obtížné vyjádřit své pocity? Dáváte na sobě obvykle znát pocity?
- Myslíte, že podobné pocity, jako jste měli vy, sdíleli i ostatní?
- Co by se muselo stát, abyste měli jiný pocit?
- Jak si myslíte, že se cítili ve stejném okamžiku ostatní?
- Kdo dal své pocity najevo?
- Jaké pocity se vám dávají nejsnáze najevo? Které naopak nejobtížněji?
- Myslíte, že některé pocity není vhodné sdělovat ostatním? Které?
- Které pocity byly ve skupině vyjádřeny neverbálně? A jakým způsobem?

Naslouchání

- Kdo udělal konečné rozhodnutí o průběhu řešení vašeho úkolu?
- Slyšeli všichni toto rozhodnutí?
- Jaké padaly jiné návrhy? Proč byly ignorovány?
- Jaké to je, když vám ostatní naslouchají?
- Co vám brání poslouchat ostatní? Jak odstraníte tuto „zábranu“?
- Nasloucháte v těchto dnech stejně jako jindy? Jestli ne, co se změnilo?

⁵⁸ KNAPP, C. E. *Lasting Lessons: Teacher's Guide to Reflektion on Experience*. Charleston: ERIC, 1997.; KNAPP, C. E. *Processing the adventure experience*. In J. C. Mills & S. Priest (Eds.), *Adventure education* (s. 189-197). State College, PA: Venture, 1990.

Komunikace

- Viděli jste rozdíly v komunikaci mezi členy skupiny? Jestliže ano, jaké rozdíly?
- Zúčastnili se diskuze všichni? Zůstal někdo mimo diskusi a proč?
- Vyslyšeli jste všechny názory? Zapadly něčí názory?
- Jak poznáte, že vaše vyjádření je ostatním srozumitelné?
- Kdo něčemu během vaší komunikace nerozuměl? Proč nerozuměl? Co bylo špatně?
- V čem byla vaše komunikace přínosná?
- Změnila se vaše komunikace v průběhu řešení úkolu nebo v průběhu celého dne?
- Co jinak by měl pro příště udělat ten, kterému je něco vysvětlováno (nebo který vysvětluje), abyste si rozuměli?
- Kolik různých způsobů se ve skupině používá při komunikaci? Jsou některé z nich efektivnější? Které to jsou a proč?
- Naučili jste se něco o komunikaci, co vám příště pomůže? Jestliže ano, co to je?

Rozhodování

- Jakým způsobem se skupina během aktivity rozhodovala?
- Jste všichni spokojení se způsobem, jakým rozhodnutí vznikala?
- Došla skupina někdy rozhodnutí po všeobecném souhlasu?
- Dělal rozhodnutí jedna osoba či osob více? Kdo to byl?
- Mohl každý ve skupině vyjádřit svůj názor? Zapojili se všichni? Jestliže ne, proč se tak stalo?
- Jaký je pro tuto skupinu nejlepší způsob rozhodování?
- Chováte se podobně i v ostatních skupinách?
- Co se vám na tomto skupinovém rozhodování líbí a co vám nevyhovuje?

Řešení problémů

- Všímate si nějakých opakujících se témat v tom, jak přistupujete k řešení?
- Jaké nejdůležitější poznámky máte ke způsobu řešení?
- Byly jiné možnosti řešení? Jaké možnosti řešení by byly podle vás nejlepší?
- Kdo nejvíce přispěl k řešení problému? Kdo vymyslel řešení?
- Plánovali jste řešení aktivity? Jak plánování probíhalo, pomáhalo vám?
- Můžete popsat váš typický postup při řešení problémů (nebo přijímání rozhodnutí)?
- Jakým způsobem můžete získané zkušenosti při řešení problémů aplikovat dále?

Vedení

- Kdo aktivitu řídil a kdo zaujal vedoucí postavení? Pokud to bylo více lidí, spolupracovali jako tým?
- Jaké chování nebo charakteristiky naznačovaly vedoucí roli? Jak skupina rozpoznala vedoucí rysy a jak reagovala na toto chování?
- Kdo následoval vůdce, i když si nebyl jist, zda jeho myšlenka bude fungovat? Proč?
- Přesunula se během aktivity role vedoucího na někoho jiného? Ve kterém okamžiku, jak změna probíhala?
- Zkoušel někdo převzít roli vedoucího, ale cítí, že neúspěšně?
- Jaké to mělo důvody? Jaký je to pocit, být neuznaný?
- Je role vedoucího snazší v jiných situacích nebo s jinou skupinou lidí?

Následování

- Kdo se rozhodl během aktivity pro roli pozorovatele či následovníka? Jak jste se cítili?
- Jaké to je poslouchat různé vůdce?
- Byla to dnes ve skupině důležitá role?
- Jak na vůdce zapůsobilo odmítnutí jeho myšlenky?
- Jaké jsou vlastnosti dobrého následovníka? Jak se to projevilo při této aktivitě?
- Čím můžete pro příště zlepšit roli následovníka?

Spolupráce

- Má vaše skupina nějaký specifický druh spolupráce?
- Jaká byla vaše spolupráce? Jak jste ji pociťovali?
- V čem se projevila spolupráce? Byla spolupráce efektivní?
- Jak jste se naučili spolupracovat? Jaké byly plody vaší spolupráce?
- Dokázali byste říci, v čem vidíte silné stránky této skupiny?
- Jaké chování během spolupráce vede k úspěchu při aktivitě?
- Měli jste rozdělené role v týmu? Jak moc jste se chtěli nebo nechtěli zapojovat?
- Myslíte si, že někdo znesnadňoval vaši spolupráci ve skupině?

- Co bylo potřeba udělat proto, aby spolupráce fungovala? Je možné využít stejných podmínek i v pracovním procesu?
- Jak konkrétně přispěla spolupráce k úspěšnému splnění úkolu?
- Jak můžete spolupracovat v jiných životních situacích?

Odlišnost

- Jste něčím odlišní od ostatních ve skupině? Čím? Jak se projevíly rozdíly jednotlivců v činnosti celé skupiny ?
- Jak tato odlišnost posílila skupinu jako celek? Jak se můžeme z odlišnosti poučit?
- Kdy umožňují odlišnosti mezi lidmi splnění vytyčených úkolů?
- Ovlivňuje tato odlišnost fungování skupiny?
- Projevily se nějaké stereotypní přístupy nebo minimální rozdíly mezi členy skupiny?
- V jakých případech rozdíly mezi lidmi pomáhají a v jakých případech znemožňují dosažení cíle?
- Pomohly nebo znemožňovaly při řešení úkolu běžné vlastnosti lidí? Vysvětlí.
- Jak tato úloha napomohla tomu, abyste si uvědomili, do jaké míry si jste podobní?
- Co lze z odlišnosti ve skupině aplikovat pro váš další život?

Důvěra

- Můžete uvést příklad, kdy jste někomu ve vaší skupině důvěřovali?
- Jaký to byl pocit svěřit své bezpečí do rukou druhého člověka nebo skupiny?
- Zažili jste pocit, když se někdo spoléhá na vás? Ve kterém okamžiku? Jaký to byl pocit?
- Důvěřujete některým lidem snáze a některým hůře? Jaký typ chování povzbudí důvěru?
- Co vás přesvědčí o tom, že můžete věřit nebo se spolehnout na druhého člověka?
- Čím si u vás lidé získávají nebo zvyšují důvěru?
- Na škále od 1 do 10 ukažte, jaká je důvěra ve vaší skupinu?
- Jak mohou vaše obavy ovlivnit důvěru v druhé?
- Co jste dnes udělali pro to, aby vám ostatní důvěřovali?

Ocenění

- Můžete říci, zda jste dnes někoho hodnotili nebo ocenili? Uveďte na příkladu.

- Kdy nehodnotíte ostatní?
- Jaké jsou vaše výhody, když druhé nehodnotíte?
- Jaké jsou výhody druhých, když je nehodnotíte?
- Jak se hodnocení či nehodnocení druhých podepsalo na splnění zadaného úkolu?
- Dokázali jste během aktivity ocenit druhého člověka? Jak svá ocenění vyjadřujete?
- Jsou nějaká ocenění, která jste z jakéhokoli důvodu nevyjádřili?

Zpětná vazba a ocenění

- Kdy jste dostali nějakou ZV během této aktivity? Jakým způsobem jste ji dostali? Jaký jste z ní měli pocit?
- Jaký typ ZV dokážete nejlépe přijmout? Od koho? Jak obvykle reagujete?
- Kdy jste dávali ZV vy během této aktivity? Jaká byla reakce druhého člověka? Jakým způsobem jste ZV vyjádřili?

Souhrn

- Co jste se o sobě naučili? Co jste se naučili o druhých?
- Jaký ze sebe máte pocit a jaký máte pocit z ostatních ze skupiny?
- Jaké máte nové otázky týkající se vás a ostatních členů skupiny?
- Poznali jste více své slabé a silné stránky ?
- Na co jste hrdí z toho, co jste udělali?
- Co u sebe chcete zlepšit? Na čem chcete více zapracovat?
- Bylo vaše dnešní chování typické? Chováte se takto ve skupině pokaždé?
- Jaké názory na sebe a na ostatní jste po dnešku museli poopravit?
- Jak můžete to, co jste se dnes naučili, využít a aplikovat v jiných životních situacích?
- Udělali byste něco jinak, kdybyste měli možnost dělat aktivitu znova?
- Co byste chtěli říci ostatním?

2.8. Možnosti a meze poskytování a přijímání zpětné vazby

Možnosti a meze, neboli možná rizika a hranice bezpečnosti, jsou spojeny s vedením (tj. poskytováním i přijímáním) ZV a jdou ruku v ruce s proměnnými (viz kapitola Základy ZV) zpětnovazebního procesu. Vedení ZV je neodmyslitelně spojeno s lidským faktorem v podobě instruktora zážitkové pedagogiky. V následujících řádcích se dotknu častých úskalí, které mohou negativně ovlivnit průběh zpětnovazebního setkání. Množství nenadálých i očekávaných situací, se kterými se může instruktor během ZV setkat, je velké. Určit hranice, kde jsou meze podněcující k překonání sebe sama a kde začíná nezodpovědný hazard, může být často velmi nesnadné. Avšak zodpovědným přístupem instruktora lze případným nestandardním situacím preventivně předejít. Bezpečnost poskytování a přijímání ZV musí být vždy na prvním místě!

Při ZV také vystávají možná rizika způsobená rozdílnou mírou zkušenosti a pozornosti ze strany instruktora, popř. instruktorů. Jsou některé zážitkové programy, které se soustředí na vyvolání silných emocí, ale nezkušeností či neopatrností podcení psychickou bezpečnost účastníků zpětnovazebního procesu. Někdy se může stát, že se volní proces ZV mění na situaci, při které informace sdělují pouze vybraní jedinci nebo jsou tyto informace pouze reinterpretovány. U řízených rozborů zaměřených na zlepšování psychologických dovedností může dojít k tomu, že účastníci pouze přijímají informace o tom, co je nebo není v pořádku, bez možnosti se aktivně účastnit zpětnovazebního procesu. Takové schéma bývá běžné například ve vztahu učitele a žáka (studenta).

Nejčastějším úskalím zpětnovazebního procesu bývá uváděna problematická účastnická skupina⁵⁹ nebo samotný zpětnovazební proces. Jsou různé problematické (krizové) situace, které instruktor může vyřešit již před nebo v průběhu procesu ZV, případně ovlivnit jejich rizikový dopad. Některé již byly zmíněny v kapitole Základy ZV, zde uvedu několik dalších příkladů současně s možným řešením.

- Roztěkaná, nesoustředěná skupina – důraz na pravidla ZV, volit techniky s pomocí předmětů, nákresů (strukturující techniky), není účinné zvedat hlas, vyhrožovat, jednat pouze direktivně; možná nízká důvěra k instruktorovi; zkusit krátké aktivity zaměřené na důvěru ve skupině, působit klidně a přesvědčivě.
- Nemotivovaná skupina – dát prostor pro ventilaci pocitů a zjištění, proč nejsou motivováni, a co chtějí nebo mohou sami na tom změnit.

59 Nepsané instruktorské pravidlo říká, že problematická skupina neexistuje – jsou pouze nezkušení instruktoři.

- Nesourodá skupina (tj. heterogenní, z důvodů věkových nebo kulturních rozdílů, různého zaměření a zájmů) – respektovat rozdílnost jejích členů, dát prostor pro pojmenování nesourodosti a vyjádření individuálních potřeb.
- Problematický účastník – je několik „charakteristik“ účastníka, který se odchyluje od průměru účastnické skupiny a znesnadňuje zpětnovazební proces,⁶⁰ pro příklad uvedu tři z častých charakteristik se způsobem možné komunikace:
 - účastník „tichá voda“ (nevyjadřuje se, mlčí) – nonverbální metody ZV, přímé dotazy, otázky, na které musí odpovědět všichni účastníci; popř. individuální rozhovor mezi čtyřma očima,
 - rušič, vypravěč (vyrušuje, obtěžuje okolí, strhává pozornost na sebe) – zrakový kontakt, důraz na společná pravidla ZV, dát mu speciální úkol nebo roli navíc, volba jiné než diskuzní techniky ZV, držení se tématu a neodbíhání od něj,
 - útočník, agresor (slovně napadá ostatní, nevhodně se vyjadřuje) – oddělení emocí od podstaty ZV, pokládat otázky na skupinu, jak vnímá jeho chování, příp. revokace pravidel ZV.
- Problematický instruktor (nadřazené vystupování, expert na všechny správné odpovědi, neumí přiznat svou chybu nebo se chová jako tzv. slon v porcelánu) – řešením je řízené vedení takového „problémového“ instruktora zkušenějším, dát prostor pro osobnostní rozvoj a ZV kolegů instruktorů; dát roli pomocného instruktora při procesech ZV.
- Kritika a zpochybňování aktivity, procesu ZV ze strany účastníků – na místě je pokus obrátit kritiku v pozitivum, avšak v prostředí vzájemné důvěry; někdy je vhodné chybu přiznat, pokud je opodstatněná (možný pozitivní efekt „zlidštění“ instruktora); často je to i zástupný problém skupiny, je třeba hledat skutečné příčiny (testování instruktora, vyhnout se zaměřené pozornosti na ZV a seberozvoji účastníků).
- Příliš mělká a upovídaná zpětnovazební setkání – účastníci nevidí hodnotu ZV, chybí vzájemná důvěra nebo nejsou zvyklí vyjadřovat se před ostatními (neumí diskutovat), uchylují se k obecným a povrchním výpovědím nebo se uchylují k vypravování – vyžadovat během ZV konkrétní příklady a důkazy, volba aktivních a tvořivých technik ZV nebo použít usměrňující diskuzní techniky ZV.
- Ztráta důvěry v instruktora – příčinou může být špatně odvedená aktivita nebo ZV, podezření z neupřímnosti nebo hodnocení účastníků, invazivní chování – snaha o

60 PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

znovu budování důvěry, změna dynamiky aktivit, přizvání účastníků do diskuze a hledání řešení; eventuálně vedení zpětnovazebních setkávání s jiným instruktorem.

Jistá rizika mohou nastat při procesu ZV (konfliktní či sporné situace), ale působení ZV se přenáší dál i mimo prostor ZV. Vypjaté, psychicky náročnější situace jsou často důležitými momenty, které jsou podmínkou pro další rozvoj skupiny i jejích členů. Takové situace iniciují otevření témat, která by jinak nevyplynula na povrch, ale přináší s sebou zvýšenou zátěž pro všechny zúčastněné. Pro zachování bezpečnosti zpětnovazebního prostoru je důležité vědět, že mohou nastat krizové až patologické situace. I v takových okamžicích musí mít instruktor na paměti, že není psychoterapeutem ani krizová zásahová jednotka. Je na místě dát prostor pro uvolnění emocí, popsání a pojmenování situace za dodržování pravidel ZV a strukturovat proces diskuzního zpětnovazebního setkání. Uzavření náročné situace instruktor dosáhne konsenzem skupiny, což je důležitým krokem v rozvoji skupiny a práci s ní.

3. Techniky zpětné vazby v zážitkové pedagogice

3.1. Techniky zpětné vazby

Zpětná vazba může mít mnoho podob. Různé metody a použití zpětnovazebních technik se postupně stávají automatickou součástí každé školní i mimoškolní, výchovné a vzdělávací akce, zážitkového kurzu, programu či samotné hry.

Jaké další přístupy můžeme vedle klasické diskuse použít? Jsou to metody využívající zejména herní či tvůrčí postupy. Různé techniky ZV jsou zachyceny v následujících kapitolách. Kromě strukturovaných diskusních zpětnovazebních forem nabídnou oživení diskusí s pomocí různých předmětů, balíčku karet, lana nebo tvorbou nákrešů, dále se zaměřím na výtvarné a literární techniky, využití dramatiky ke ZV, dám prostor technikám hodnotícím, průběžným i závěrečným. Zajímavé by bylo zmínit se o jiných v současné době stále více oblíbených formách ZV – videozáznamech, fotodokumentacích, prezentacích a supervizi, ale to již přesahuje zaměření této práce.

Diskusní techniky jsou v českém prostředí nejčastěji používaným typem poskytované ZV. Kromě klasických řízených diskusních skupinových rozborů mají zde své místo i zpětnovazební techniky založené na hledání metafor. Techniky ZV, které lze zařadit do diskusního typu, jsou zpětnovazební techniky s využitím pomůcek: různých předmětů, balíčku karet a obrázkových kartiček, kousků provázků či lana nebo tvorby nákrešů. Předností těchto technik je definice jasného cíle, kterého chceme během zpětnovazebního procesu dosáhnout, a ohraničenost tématu, kterou stanovujeme použitým předmětem, obsahem karty nebo nákresem.

Výtvarně pojaté ZV mají v sobě velkou možnost vyjádření. Účastníci mají čas se během různých výtvarných technik ponořit sami do sebe a ve svých dílech zrcadlit nejen to, co sami chtějí sdělit ostatním, ale i podvědomé vjemy, které tak mají možnost vyniknout a vyplout na povrch. Předností užití výtvarných technik dáváme ZV další rozměr: využití vlastní tvorby a fantazie.

Literární ZV zahrnuje psaní příběhů či básní o tom, jak jednotlivci prožívali aktivitu nebo hru, ale spadá sem také písemná forma, kterou je vyplňování dotazníků či anket. Výhodou je ohraničený čas na písemný projev a jasné zadání a problematika. Pokud jsou dotazníky psány anonymně, můžeme tak docílit i větší otevřenosti a konkrétní výpovědi.

Dramatické či pantomimické ztvárnění ZV na akcích zážitkového typu nebo na jejich dílčích programech je často využívanou, kreativní a emotivní zpětnovazební technikou. Jde o

hraní scének na zadané téma, nebo přehrávání aktivity po způsobu videonahrávky, spotu či filmu. Hodnocení zpětnovazebního procesu lze také vyjádřit rukama, pohyby končetin, celého těla nebo pouze výrazem obličeje. U těchto technik je cenné bezprostřední vyjádření a účast na ZV každého účastníka, avšak rizikové ve smyslu přetvářky, aby účastník nedělal jen „to, co se dělat má a co od něj očekává.“ Tato forma vyjádření u dětských skupin je často velmi oblíbená.

Ke zpětnovazebním technikám hodnotícím, průběžným i závěrečným patří takové, které mají zjišťující nebo hodnotící charakter. Průběžné ZV mohou mít nádech opakovaného každodenního rituálu, závěrečné zase bývají emocionálně zabarveny. Tento typ ZV nemívá jednoznačně určenou metodu.

Akce či zážitkové kurzy s dobrým technickým zázemím mohou nabídnout zajímavé obohacení ZV pomocí audio-vizuální techniky. Natočené dokumenty či nafocené momenty z programů mají větší potenciál k využití ZV přímo na akci než obvyklé „retro“ ve formě vypáleného CD s fotografiemi z akce. Vyvíjí se a vznikají nové techniky a zaměření zpětnovazebních technik, které odrážejí moderní dobu, stávají se náročnější co do pojetí a různých způsobů uvedení praxe. Jmenujme některé z nich: videotrénink interakcí,⁶¹ forma supervize, techniky využívající psychoterapeutické principy a mnohé další podpůrné metody rozvoje osobnosti. Technikám uvedeným v tomto odstavci se následující text nebude věnovat.

61 Tzv. videotrénink interakcí, v ČR se videotréninkem zabývá společnost SPIN.

3.1.1 Diskusní techniky

Diskusní techniky jsou nejrozšířenější zpětnovazební technikou. Diskusní typ zpětnovazebních setkávání je založený na řízené diskusi. Řeč je nejběžnější komunikační prostředek a pro většinu účastníků je přirozená. Slovní vyjádření ZV využíváme u většiny technik ZV, např. po výtvarném tvoření či použití pohybového vyjádření se doporučuje následné krátké shrnutí formou diskuse. Výhodou diskusních technik ZV je výměna sdílených informací. Nevýhodou častého opakování diskusních rozborů může vést k riziku ztráty motivace účastníků a stereotypnímu zpětnovazebnímu procesu. Je vhodné kombinovat různé typy ZV, stejně tak dbát na proměnné, které ZV ovlivňují. Například při diskusních technik může instruktor měnit velikost diskutující skupiny - jinou dimenzi získává ZV ve dvojicích, jinou v menších skupinkách a jinou celoskupinová ZV, zvlášť opomíjená je ZV účastníka sama se sebou, tzv. sebereflexe).

Pro obměnu diskusních typů ZV může instruktor využít metaforu. Používání metafor při diskusních typech ZV lépe zarámují uvedenou hru či aktivitu a snadněji osvětlí dílčí prožitky a zkušenosti. Metafora je obrazné přirovnání, v němž se na základě podobnosti popisuje jinými slovy to, co probíhá při překonávání překážek nebo v průběhu celého zážitkového kurzu. Cíl uvedené hry instruktor objasní a vysvětlí snáz použitím metafory. Dobře mohou posloužit moudrá rčení, přísloví, krátké příběhy nebo rovnou tvorba účastníků na akci. Metaforické techniky ZV jsou uvedeny na konci této kapitoly.

Povídání

Toto je nejjednodušší forma ZV. Účastníci sedí v kruhu a instruktor vyzve každého, aby v krátkém vyprávění popsal, co se mu na předcházející aktivitě líbilo, s čím nebyl spokojen, jak se cítil apod. Jakmile se každý vyjádří, vedoucí ZV může zahájit další diskusi.

Rekapitulace

Pokud máme na ZV pouze 2 minuty, vyzveme skupinu, aby si sedla do kruhu a bez přípravy nám převyprávěla, co se v právě proběhlé aktivitě stalo. Háček je v tom, že každý smí říci pouze jedno slovo nebo slovní spojení. Je to veselá, ale soustředění vyžadující zpětnovazební technika.

Trh pocitů

Účastníci se rozdělí do dvojic, ve které diskutují o tom, co se jim na hře nebo na akci zdálo důležité nebo co je nejvíce oslovilo. Po předem stanoveném čase se dvojice změní.

Moje role

Instruktor připraví typy rolí, ve kterých by se mohli účastníci během řešení úkolu vyskytovat. Např. organizátor, diskutér, pomocník, optimista, pesimista, vůdce, klid'as, mrtvý brouk apod. Instruktor seznam vyvěsí a ptá se jednotlivých hráčů, v jaké roli se v předcházející hře cítili, a zda se ta role liší od jejich běžného života.

Jak bylo?

Instruktor usadí skupinu do kruhu, hra probíhá ve třech kolech. V prvním kole každý hráč stručně řekne, co se mu vůbec nelíbilo, nebo co se vůbec nepovedlo. Ve druhém kole se každý vysloví k tomu, co se podle jeho názoru povedlo a bylo dobré. Při prvních dvou kolech se každý účastník krátce vyjádří. A ve třetím kole se každý snaží zaujmout stanovisko k tomu, co bylo řečeno.

Pozitiva

Instruktor vyzve skupinu, aby vytvořila seznam 10 pozitivních věcí, které souvisí s předcházející aktivitou. Řiďme se heslem: „Kvantitou ke kvalitě“ neboť ze začátku mají účastníci tendenci držet se klišé.

Předvídání

Po zadání nebo vysvětlení následujícího úkolu, se instruktor zeptá skupiny:

- Co si myslíte, že se bude dít?
- Zvládnete tento úkol?
- Bude se vám to líbit?
- Bude vás to zajímat?
- Budete si naslouchat?
- Chcete tento úkol podstoupit?

Otázky mohou být cíleny na témata, která jsou pro skupinu aktuální, např.: chování jednotlivce nebo skupiny, spolupráci, kooperace, soutěživost, nebezpečí, strach, výzva aj.

Honba za hlasy

Účastníci formulují jeden výrok, který napíše do horní části papíru (A4). Může se jednat o vyřčenou větu, učiněné rozhodnutí nebo působivý zážitek. Mají cca dvě minuty na to, aby chodili po místnosti a sbírali podpisy od ostatních členů skupiny. Každý podpis někoho jiného znamená souhlas s výše napsaným. V této aktivitě jde o to, sehnat co nejvíce hlasů pro svůj názor. To, jak všichni naráz chodí po místnosti a baví se jeden přes druhého, dělá z této činnosti dynamické a uvolňující cvičení. Zároveň však dochází ke sbírání cenných poznatků o průběhu akce či celého kurzu. Po uplynutí času se všichni vrátí na místa, výroky se přečtou a porovná se počet nasbíraných hlasů.

Kdo nejvíce hovoří?

Skupina se rozdělí do menších skupinek podle aktivity při řešení problémů. Do první skupiny patří ti, kteří často převezmou vedení, do druhé ti, kteří jsou v tomto směru průměrní a do třetí ti, kteří jsou při řešení problematických situací pasivní. Skupinky mohou mít i jiná zaměření podle toho, jak se vyvíjí skupinová dynamika apod. V těchto skupinkách pak mají odpovědět na otázky:

- Proč jsem se do této skupiny dostal?
- Jsem s tímto zařazením spokojený?
- Odhadli jsme se všichni správně?
- Jaký vztah mám ke členům ostatních dvou skupin?

Nálady

Skupina sedí v kruhu a jeden po druhém má prostor k tomu, aby sdělil, jak se cítí. Pocity každý vyjadřuje metaforickým přirovnáním, které mohou znít např.:

- Dosud kolem mě pluly samé černé mraky, ale teď mám pocit, že mezi nimi probleskuje slunce.
- Cítím se jako ježek, pomalý a docela naježený.
- Když jsem začínal v této skupině, připadal jsem si jako malý vrabec, malý a přehlížený, ale teď se cítím jako mocný orel.

Tento způsob ZV dává všem možnost vyjádřit své nálady a pocity a zároveň poznat, jak se cítili ostatní. Pro instruktora je důležitou pomůckou, aby poznal, jak se účastníci cítili a jaký měla akce vliv na jejich rozpoložení. Variantou je možná obměna metafor a někdy zafungují vlastní vymyšlené metafory účastníků.

Symbols a jejich výběr

Z množství různých předmětů účastníci vybírají to, co by je symbolizovalo (např. způsob práce skupiny, rozdělení rolí, komunikace). Pak vysvětlují svůj postoj pomocí symbolu, který si zvolili. Obdobou různých předložených předmětů může být samotný prostor (místnost, les, hřiště), ve kterém si má každý najít svůj symbol.

Jedno slovo

Rychlá a usměrňující zpětnovazební technika dává každému účastníku možnost vyjádřit se jedním slovem nebo holou větou. Někdy jedno slovo vydá za dlouhý monolog a postačí pro reflektování méně náročné aktivity. Slovní vyjádření můžeme zaměnit za písemné, tj. napsat na kartičku, arch papíru nebo křídou na zeď či na zem. Časté je užití tohoto způsobu před jiné techniky ZV, poslouží k usazení a naladění účastníků na další zpětnovazební proces.

3.1.2 Techniky pomocí karet, obrázků

Techniky ZV s nejrůznějšími kartami (balíček hracích karet, obrázkové kartičky, karty o předepsanými otázkami, úkoly nebo jednoduchým zadáním) jsou oblíbené pro svou názornost a schopnost udržet pozornost účastníků.

Vyber si obrázek

Instruktor má sadu konkrétních i abstraktních obrázků (obrázky z časopisů, pohlednice nebo pexeso). Při ZV si každý účastník vybere obrázek, který by odpovídal na pokládané otázky instruktora, např.:

- Co bylo na tomto zážitku zajímavé?
- Co bylo nejhorší?
- Co bylo nejlepší?
- Jaká byla tvoje role při této činnosti?
- Jak se chovala skupina?
- Jak chceš, aby to dopadlo při příští aktivitě?

Jestliže někdo nemůže najít obrázek pro své pocity, necháme ho namalovat vlastní. Účastníci jednotlivě vysvětlují, proč si vybrali právě svůj obrázek, a poté se může rozprout diskuse. Alternativou je, že necháme celou skupinu zvolit jeden obrázek, která by odrážela různé pohledy na otázku instruktora.

Žolíci

Instruktor rozdělí skupinu na poloviny. Jedna polovina dostane za úkol zamyslet se nad třemi cíli, kterých by jednotlivci chtěli dosáhnout, např.

- Měl bych více mluvit.
- Měl bych více druhým naslouchat.
- Neměl bych se tak snadno vzdávat.

Své cíle napíší na jednotlivé kartičky, tzv. žolíky. Poté své žolíky předají někomu z pozorovatelů, z druhé poloviny skupiny. Během aktivity hlídají pozorovatelé své „svěřence“. Nechová-li se „svěřenec“ v souladu se svými cíli, nepozorovaně mu pozorovatel ukáže příslušnou kartičku. Poznatky z této činnosti prodiskutujeme ve shrnující následné ZV.

Balíček karet

Klasické žolíkové karty se jsou velmi vítané a pro svou velkou variabilitu v barvách a tvarech jsou často využívány. Fungují jako los – při rozdělování účastníků do skupin, hráče do družstev nebo každý vytáhne z balíčku jednu kartu a na základě znaků a barvy hovoří na dané téma nebo něco dělá. Sadu hracích karet lze využít například k popisu pozitivních a negativních vlastností skupiny či účastníků samotných. Sejmutá karta určuje snímajícímu, koho nebo co bude hodnotit. Použití karet je následující:

- červená – něco pozitivního
- černá – něco negativního
- eso až šest – něco k jednotlivci
- sedm až král – něco o skupině
- žolík – komentář k instruktorům

Rozšířené užití balíčku karet:

Na jednotlivé karty můžeme přímo napsat otázky nebo úkoly zaměřené vždy na určitou úroveň ZV, např. otázky:

- Na kárových kartách se budou vztahovat k jednotlivým událostem a skutečnostem (faktům) aktivity.
- Srdcové karty budou obsahovat otázky týkající se pocitů, které účastníci během aktivity zažívali.
- Na pikových kartách se budeme ptát na jednotlivá zjištění účastníků.
- Křížové karty odpoví na otázky ohledně možného přesahu zkušeností do budoucnosti.

Možné otázky a úkoly, které jsou zaměřeny na:

Fakta:

- Převyprávěj, co všechno se během aktivity stalo.
- Okomentuj krátce aktivitu a zaměř se na otázky Co? Kdo? Kde? Kdy?
- Stalo se něco neočekávaného? Překvapilo tě něco?
- Stalo se něco, co jsi přesně předvídal(a)?
- Co bylo nej-pozoruhodnější/ odlišnější/ zajímavější?
- Které momenty během krize bys označil(a) za rozhodující? Co se stalo těsně před a těsně po nich?
- Co (nebo kdo) nejvíce ovlivňovalo tvůj názor a chování při aktivitě?

Pocity:

- Vyjmenuj 5 pocitů, které jsi během aktivity pociťoval(a).
- Kdy jsi byl(a) během aktivity „nahoře“ a kdy „dole“?
- Které dva pocity byly u tebe nejprotichůdnější?

- Ve kterých momentech při aktivitě jsi se cítil(a) nejvíce zapojen(a)?
- Kdo z ostatních měl podle tebe podobné pocity jako ty?
- Kdy jsi dával(a) nejvíce najevo své pocity?
- Jaký předchozí zážitek ti tato aktivita připomněla?

Zjištění:

- Proč jsi se ujal(a) role, ve které jsi při aktivitě působil(a)?
- Jak tvé pocity ovlivňovaly to, co jsi řekl(a) nebo co jsi dělal(a)?
- Jaká jsou tvá zjištění o sobě/ skupině/ tématu, kterému se věnujeme?
- Co bys nyní udělal(a) jinak? Dosáhl(a) jsi svých cílů?
- Co je na tvých zjištěních nejcennější? Co bys ocenil(a) na ostatních?
- Co napomáhá/znemožňuje proces tvého učení?
- Co jsi objevil(a)? Zlato? Zprávu? Otázky? Řešení? Energii? Vztek?...

Budoucnost:

- Jak tě tento zážitek obohatil do budoucna? Jaké vidíš možnosti?
- V čem budeš pokračovat? Co zavrhuješ a co zkusíš?
- Co si chceš z toho zážitku odnést? Co chceš později vyzkoušet?
- Budu zklamaný/ spokojený/ nadšený, když ...
- Tento zážitek obnovil můj/ můj/ moje ...

Rozdáme nejdříve první dvě sady karet, tzn. kárové a srdcové karty s otázkami na Fakta a Pocity. Každý si vytáhne jednu kartu, ke zodpovězení ve dvojici má každý 1 minutu. Karty si mohou dvojice mezi sebou vyměňovat. Po ukončení této části se můžeme zeptat:

- Jak těžké bylo odpovědět na otázky?
- Dozvěděli jste se něco o sobě nebo o druhém?

Poté rozdáme pikové karty s otázkami na Zjištění. Dvojice si vyberou jednu ze svých karet, obcházejí ostatní dvojice a ptají se jich na názor na zvolenou otázku. Na konci každá dvojice přednese zjištěná stanoviska ke své otázce ostatním. Otázka z naší strany může znít takto:

- Vzali jste si něco nového z názorů ostatních?

Následují křížové karty. Rozprostřeme je tak, aby účastníci viděli otázky a požádáme je, aby si každý vybral otázku. Poté jeden po druhém odpoví před celou skupinou. Závěrečná otázka instruktora by mohla být ve smyslu:

- Jak nejlépe zhodnotíme to, co jsme se zde právě dozvěděli?

Role ve skupině

Účastníci - herci se rozdělí do pěti šestičlenných skupin a každý si vylosuje svoji roli, která je napsána na kartičkách (2 sady kartiček - s užitečnými a škodlivými rolemi) a neukazuje nikomu její obsah. Po rozdělení rolí následuje krátká diskuse na téma, které by mělo být blízké všem členům skupiny. Každý by se měl snažit hrát vylosovanou roli. Po skončení se herci snaží odhadnout a definovat, jakou roli měli ostatní. V další fázi si členové stejné skupiny vylosují roli z druhé sady. Tato technika se hodí pro delší práci se skupinou a je vhodné ji v různých intervalech opakovat, aby se k různým rolím dostalo více účastníků. Je důležité, aby vylosované role dostala maximálně jedna čtvrtina účastníků. V opačném případě bychom mohli ohrožit efektivitu této techniky a někteří jedinci měli blízko ke zneužití zvláště neúčinných rolí ve skupině i v dalších aktivitách.

Ve zpětnovazební diskusi se můžeme zaměřit na tyto otázky:

- Jak se jednotliví herci cítili ve svých rolích?
- Podle čeho rozpoznávali role druhých?
- Co se naučili, co pochopili, čeho nového si všimli?
- Jaké mohou být další kladné a záporné role?
- Jakou roli mají ve skupině v běžném životě?
- Jaké role jsou pro skupinu důležité?

Užitečné role:

- Sluníčko - zkus se chovat tak, aby se ve skupině cítili všichni dobře. Dosáhneš toho chválením a podporou toho, co druzí řekli, povzbuzováním, příjemným chováním, úsměvem, nasloucháním názorů: „To je dobrý nápad,...jak to myslíš?,...jsi dobrý...“
- Manažer - zahaj diskusi a pokus se bránit tomu, aby se odbíhalo od tématu. Každého povzbuzuj, aby na tématu pracoval: „Nezapomínejme, o čem chceme diskutovat, pokračujme, neplýtvějme časem, vydržme až do konce...“
- Usmiřovač - zkus usmiřovat lidi, kteří spolu nesouhlasí a hádají se: „Myslím, že by bylo užitečné, abyste se vzájemně poslouchali, pokusme se najít něco, na čem se shodneme...“
- Koumák - žádej od ostatních, aby víc objasnili to, co řekli. Pátrej po důvodu jejich mínění: „Můžeš nám dát příklad? Co přesně tím myslíš? Máš pro ten názor nějaký důvod? Jak víš, že je to...?“
- Provokatér - zkus šťourat do problému ze strany, odkud to nikdo nedělá: „Podívejte se na to takhle, trochu života do téhle debaty, zapomínáte na reálný svět, přiznejte se, opravdu si myslíte to, co jste právě řekli?“

- Chrlíč - vyžaduj od ostatních, aby vyjádřili své myšlenky a mínění: „Chtěl bych vědět, co si o tom myslíš, a co si myslíš ty? Nemůžeme rozhodnout, pokud nebudeme znát mínění všech, jak to cítíš ty?“

Neužitečné role:

- Mluvka - mluv, mluv, mluv, zvláště nemáš-li čím přispět do diskuse, vyprávěj dlouhé příběhy bez pointy, opakuj, co jsi už řekl, přerušuj jiné, mluv, ale neposlouchej ostatní.
- Extrémista - zaujmi postoj a neustup ani o píď. Předkládej jedno hledisko, které vysvětluje vše, neustále se vracej k jedné myšlence, vyjadřuj se ostrými a nesmlouvavými výrazy, předem odmítni kompromis.
- Vejtaha - nepřetržitě ukazuj, jaký jsi báječný. Cituj spisovatele a díla, která nikdo nečetl, ba ani nezná, vyprávěj, kde jsi všude byl a jak to tam dělají, používej cizí slova vždy, je-li to možné, trus jména důležitých lidí, které znáš, nabádej ostatní, že mají více číst a doporučuj knihy, které jim pomohou porozumět.
- Sabotér - pokus se diskusi soustavně rozbíjet, např.: neustále konstatuj, jak je to zbytečná a neplodná diskuse, zesměšňuj ostatní, používej argumentů pod pás, trus cynické nebo znuděné poznámky, zívej, demonstrativně koukej z okna.
- Pochlebovač - vyber si jednu osobu a tu vychvaluj při každé možné i nemožné příležitosti: „Ona má ale výborné nápady, že? Poslouchejte ji. Dejte si od ní poradit, ta tomu rozumí nejlépe.“
- Velký šéf - chovej se, jako bys věděl vše a vše bylo předem jasné. Vyjadřuj neodbytně své stanovisko, buď silně kritický ke všem, kteří s tebou nesouhlasí, zařid', aby se diskuse točila kolem tebe, připusť debatu jenom o tom, co sám považuješ za důležité.

Kartičky I.

Každý ze skupiny napíše na prázdnou kartičku jeden pozitivní, jeden negativní dojem a jeden zajímavý moment z aktivity. Poté se kartičky zamíchají a účastníci si vytáhnou kartičku někoho jiného. Jeden po druhém ji přečtou ostatním. Dbáme na to, aby se tato fáze obešla bez komentářů. Může následovat diskuse nebo můžeme kartičky použít v některé z dalších aktivit.

Kartičky II.

Obměnou předchozí techniky mohou být různá témata, která na kartičkách jsou přepsaná. Například: kdo tě překvapil; kdo tě zklamal; ten, kdo vždy pomáhá ostatním; ten, který se

ujímá vedení apod. Každý účastník si postupně vytáhne kartičku a pošle ji tomu, na koho podle něj nejlépe sedí. Tato aktivita podporuje otevřenou a upřímnou komunikaci ve skupině. Je vhodné, pokud se instruktor také zapojí.

Ano x Ne

Máme kartu z tvrdého papíru a na lícové straně je napsáno velkými písmeny ANO a na rubu slovo NE. Instruktor klade otázky, na které každý člen skupiny odpovídá odkrytím jedné z odpovědí. Otázky mohou být z oblasti komunikace a vztahů, týmové spolupráce, chování v daných situacích apod. Ke slovu se mohou dostat i znalostní otázky z vyučovacích předmětů. Doporučení pro instruktora: po položení otázky následuje okamžik, ve kterém účastníci volí svou odpověď, a pak následuje instruktorův impuls, aby dali účastníci svůj postoj najevo. Zde je vhodné, aby skupina měla zavřené oči, popř. seděla zády do kruhu. Zabráníme tím „opisování“ a podpoříme upřímnost odpovědí. Dále je možné dát prostor na 2-3 dotazy účastníků na vybrané odpovědi ostatních členů skupiny.

3.1.3 Techniky s použitím předmětů, škály

Výhoda zpětné vazby s předměty, nejčastěji s lany, je snadná názornost. Pomocí lana nebo kousků provázků, šňůr lze vyjadřovat spokojenost s kursem či ostatními členy skupiny, znázorňovat jak individuální, tak skupinový proces nebo pomocí okolní přírody vytvořit největší zážitky z jednotlivých programů, a nenásilnou formou je zrekapitulovat. Názornost lanových zpětnovazebních technik je dána faktem, že se účastníci mohou, podle našich otázek, podél lan dle vlastního názoru rozmisťovat. Nevýhodou se stává nepřehlednost, která při pohybu větší skupiny lidí v prostoru vzniká a diskuse či odpovědi na otázky tak mohou zaniknout. Zpětnovazební techniky s lanem jsou ideální pro venkovní ZV a nevyžadují velkou přípravu. Lano poskytuje mnoho variant využití, je možné jím pohybovat, měnit polohu, jeho umístění je dobře viditelné a uchopitelné pro všechny.

Mluvicí uzel

Účastníci diskuse sedí v kruhu a drží před sebou lano (cca 10-15m), na kterém je jeden uzel. Lano si posílají v kruhu a kdo před sebou drží uzel, může odpovídat na otázky pokládané vedoucím ZV. Dynamičtější variantou je další uzel na laně, který opravňuje svému držiteli klást ostatním otázky.

Volné uzle

Skupina sedí v kruhu a každý má svůj provaz o délce cca 5m. Provazy jsou uprostřed spojené. Každý má na svém provazu pět uzlů, které mu umožňují mluvit. Za každé zapojení do diskuse však musí dotyčný jedinec jeden z uzlů rozvázat. Komu uzle dojdou, nesmí se již dále diskuse zúčastňovat, pouze naslouchá. Účastníci mohou svůj uzel darovat tomu, od něhož by si přáli, aby promluvil. Tato technika umožňuje všimnout si i ostatních. Variantou provazu s uzly mohou být kamínky (obyčejné tužky, kancelářské sponky, papírové koule, tenisáky), které se po „vyčerpání mluvení“ odloží do nádoby uprostřed kruhu. Chceme-li se vyhnout odkládání předmětů do nádoby, zvolíme za diskusní „usměrňovače“ sušenky nebo kousky ovoce.

Štafetový kolík (Kouzelný předmět)

Obdoba Volných uzlů: Vybereme jakýkoliv předmět, který prohlásíme za štafetový kolík (fixa, křída, tenisák, hračka, maskot akce). Kouzelný z toho důvodu, že umožňuje hovořit pouze tomu, kdo ho drží v ruce.

Teploměr

Lano (cca. 20-30 m) představuje osu teploměru, obsahující: minusové hodnoty - nulu - hodnoty plusové. Účastníci si podle zadaného kritéria vyberou své místo podél lana a postaví se na něj. Otázky instruktor volí podle potřeby a aktuální situace: jak se účastníci cítili během aktivity, jak se jim spolupracovalo, co se jim podařilo a co nevyšlo apod. Po společné diskusi mohou účastníci dostat šanci změnit své pozice.

Kolotoč

Lana (popř. provázky o délce cca. 5 m) vedou všechna do jednoho středu, tím může být např. instruktor. Každý člen skupiny má jedno lano. Na jeho vzdálenějším konci je začátek, ve středu je cíl. Cíl je pro všechny společný (např. dobrá spolupráce, vzájemné naslouchání, pomoc...). Účastníci se postaví ke svému lanu v takové vzdálenosti od „cíle“, jaká je podle nich od něj dle. O konečných vzdálenostech a pocitech s nimi spojenými může instruktor otevřít diskusi.

Podkova

Rozprostřeme lano (15-20m) na zem ve tvaru podkovy. Určíme, jaká stanoviška zaujímají jednotlivé její konce. Např.:

- Začátek znamená: „Jako skupina jsme při minulé aktivitě spolupracovali dost dobře“.
- Druhý konec znamená: „Byli jsme pěkně ubohý tým“.

Vyzveme účastníky, aby se umístili podél podkovy podle svého stanoviška k jednotlivým vyjádřením. Se sousedy pak diskutují o tom, proč si zvolili právě tuto pozici.

Vlastní cesta

Každý účastník před sebe položí vlastní lano (popř. provázky cca. 10 m) a pomalu jde podél něj, od začátku aktivity do jejího konce. Zastavuje se v místech, která pro něj byla důležitá, může je na laně libovolným způsobem vytvarovat nebo označit různými předměty z okolí. Alternativou může být popis své vlastní cesty celé skupině nebo ve dvojicích. Cestu lze uskutečnit i před aktivitou, pak účastníci znázorňují, co očekávají a po aktivitě srovnávají s realitou.

Učící kruhy

V místnosti vyznačíme lany (30 m) 4 velké kruhy: fakta, pocity, závěry a budoucnost. Každý z kruhů obsahuje otázku, kterou můžeme napsat křídou na zem, na papír nebo na tabuli.

- Co se stalo?
- Co jsem cítil?
- Co z toho plyne?
- Co s tím dál?

Účastníci se pohybují postupně z kruhu do kruhu po dvojicích a navzájem si sdělují odpovědi na zadané otázky vzhledem k předchozí aktivitě. Účastníci si mohou odpovědi zaznamenat a poté je popořadě přednést ostatním.

Akvárium

Na zemi leží z lana (15-20 m) vytvořený kruh. V něm sedí v kruhu polovina skupiny a hovoří. Druhá polovina sedí po vnějším obvodu kruhu, mlčí, poslouchá a pozoruje. Účastníci ve vnitřním kruhu reflektují předcházející aktivitu. Po několika minutách se poloviny vymění a nová vnitřní skupina komentuje ZV předcházející a poté pokračuje v následující ZV. Variace této techniky spočívá, že všichni začínají ve vnitřním kruhu. Kdokoliv má pocit, že už nemá v diskusi co říct, přechází do vnějšího kruhu. Z něj se může opět vrátit do vnitřního a zapojit se znovu do diskuse. Zpětnovazební diskuse skončí, jestliže ve vnitřním kruhu již nikdo nesedí.

Plánek

Po túře nebo výletě požádáme účastníky, aby pomocí lana (30 m) a okolního prostředí zinscenovali po skupinkách celý průběh právě ukončené aktivity. Skupinky si najdou osamocené místo. Na samotnou tvorbu dáme 20 minut. Po uplynutí doby se všichni sejdeme a společně obcházíme jednotlivé výtvary. Každá skupinka svoje pojetí vysvětlí ostatním. Tímto způsobem lze reflektovat i průběh celého kursu.

3.1.4 Techniky s pomocí nákresu

Techniky ZV s pomocí nákresu využívají metodu řízené diskuse. Téma skupinové diskuse je však jasně ohraničeno nákresem a zamezuje odbíhání od tématu. Výhodou nákresu (stejně jako u předmětu či lana) je jeho velká názornost. Účastníkům je jasně definován aktuální problém skupiny a oni jsou cíleně vybízeni se zamyslet nad jeho východisky.

Schody do nebe

Na flip-chart nebo na tabuli nakreslíme dvě patra schodů. Skupinu vyzveme, aby dala dohromady aspekty chování, které negativně ovlivňují její výsledky. Ty potom sestupně doplní do spodního patra schodiště. Dalším úkolem je zamyslet se nad možnostmi, jak výkony celé skupiny zlepšit. Návrhy vepíšeme vzestupně do druhého patra našeho schodiště. Další alternativou je kopie schodiště pro všechny účastníky. Každý pak individuálně vyplní obě patra a následně všechna řešení konzultujeme ve skupině.

Zed'

Toto je v podstatě variace na zpětnovazební techniku „Schody do nebe“. Tato variace je koncipována jako dlouhá pout', výlet, túra apod. Účastníci jsou ve své pouti postaveni před překážku v podobě cihlové zdi. Všichni se mají dohodnout, jaké vlastnosti a chování vedou ke zdárnému překonávání překážek ve skupině. Jednotlivé pojmy vpisují na místa cihel ve zdi. Následuje diskuse.

Gól

Pomocí této techniky ZV mohou být jak stanoveny cíle, tak vyhodnoceny a reflektovány procesy ve skupině. Instruktor umístí velký nákres fotbalové branky na zed' nebo na zem. Všichni účastníci napíší své cíle na fotbalové míče (pro každého účastníka jeden) a po uvážení je umístí na nákres podle toho, jak se cítí být svému cíli blízko. Na konci dne mohou přehodnotit své umístění, posunout své míče nebo zjistit, že dali gól. Změna pozice míče se pak prodiskutuje ve skupině. Obdobou této techniky se může stát nákres rozvětveného stromu, na který účastníci rozmísťují „sebe“ pomocí vlastnoručně vytvořených figurek nebo předmětů. „Gól“ je kmen stromu, navíc můžeme pracovat se škálou jednotlivých pater stromu nebo s délkou větví.

3.1.5 Techniky výtvarné, pomocí tužky a papíru

Účastník dostává prostor k zamyšlení nad otázkou či úkolem pomocí různých výtvarných technik, kterými mohou být: kreslení, malování, modelování, koláž nebo ruční práce za použití nejrůznějšího materiálu prostřednictvím tvořivých technik. Při použití zpětnovazebních výtvarných (arteterapeutických) technik je výhodou prostor, který tvoření poskytuje k samostatnému zamyšlení a sebereflexi.⁶² Koláž je také opomíjený druh výtvarné reflexe, díky ní účastníci dostávají do rukou nejrůznější materiál jako přírodniny z okolí, útržky látek, výstřižky ze starých časopisů, různé předměty z domácnosti, náradí apod. ZV tvořivým způsobem se může stát i samotné vzájemné obdarování vlastnoručně vyrobených předmětů. Účastníci se prostřednictvím vlastní tvorby a momentu dávání - přijímání darovaného předmětu dovídají, jak ho vidí a vnímají ostatní.

Nakresli nebo namaluj obrázek

Při výtvarných zpětnovazebních technikách se vyplatí abstraktní pojetí, protože většina lidí mívá problémy zachytit realistický obraz. Techniky mohou být nejrůznější, od prstových přes kresbu uhlem či tuží. Zadáním může být symbol charakterizující prožitou aktivitu nebo zcela abstraktní barevné vyjádření pocitu. Je možné zpětnovazební proces rozdělit na části „před a potom.“ Na začátku hry účastníci namalují svá očekávání, touhy a obavy a po aktivitě vyjádří to, co opravdu prožili. Namalované výtvary se pak prezentují, porovnávají a prodiskutovávají. Můžeme je také začlenit do velkého společného obrazu nebo s nimi pracovat v následujících programech.

Fotografie

Účastníci malují obrázky jako fotografie v symbolické i reálné podobě. Mohou zachycovat jejich pocity vážící se k aktivitě nebo reálné okamžiky, které byly podle účastníků důležité. Skupina se pak může pokusit sestavit z „fotografií“ koláž a zdůvodňuje umístění jednotlivých obrázků. Tato technika je zajímavá pro pozorování instruktora, dává prostor pro krystalizování skupinových vztahů, popř. odkrývá skryté konflikty ve skupině.

Karikatura

⁶² U dospělejších účastníků bývají výtvarné techniky zážitek sám o sobě. Mnozí nekreslili pastelkami nebo vodovkami od svých školních let a jsou leckdy příjemně překvapeni, co všechno dokáží namalovat.

Účastníci kreslí sami sebe a svá místa během předchozího zážitku. V duchu karikatury zesilují některé rysy, které vnímají jako důležité. Obměnou mohou být subjektivní pohledy na zážitek a fungování skupiny. Opět můžeme jednotlivé karikatury začlenit do velkého obrazu nebo využít v následujícím programu.

Koláž

Koláž je sama o sobě obrázek. Můžeme při ní používat jakýkoliv materiál (přírodniny, různé druhy papíru, kousky látky, staré časopisy, drobné předměty), který přilepíme na papír. Úkolem je, aby si každý rozmyslel tři věci, které by měla koláž zahrnovat. Na to má každý 2 minuty. Po té se sejde celá skupina dohromady a každý vysvětlí, proč si vybral právě ony 3 věci. Skupina dostane dalších 10 minut na to, aby rozhodla, jak bude konečná koláž vypadat, a naplánuje si, co kdo udělá. Na konečnou realizaci dostane skupina cca 20 minut. Po dokončení následuje prezentace díla. Alternativy této techniky ZV jsou: tvořit koláž individuálně nebo v menších skupinkách.

Malba na sklo

Účastníci malují temperovými barvami na sklo ve dvojicích, každý z jedné strany průhledného skla. Mají za úkol vést dialog pomocí barev a skla beze slov. Každý má vyjádřit svůj pocit z předchozí aktivity bez komunikace s druhým a bez dalšího upřesnění. Obdobně se dá pracovat s barevnou modelínou.

Kreslená mapa

Tuto ZV je vhodné zařadit při „mobilních“ aktivitách, jako je lanový areál, výprava za pokladem nebo celodenní výlet. Je vhodná pro samostatné aktivity, kdy instruktor nebyl přítomen. Zadáním je vytvoření mapy. Papír (nejlépe velikost A 1), na který bude skupina kreslit (temperové barvy, fixy nebo pastelky), by měl být tak velký, aby na něm mohli všichni pracovat společně.

Mapa by měla obsahovat následující otázky:

- Kde byli?
- Co viděli?
- Co dělali?
- Co říkali?

Snahou instruktora je, aby se všichni na tvorbě mapy podíleli. Je-li skupina moc velká, rozdělí ji na více skupinek a každá nakreslí jinou část cesty. Vznik mapy doprovází přirozená ZV

mezi účastníky. Instruktor má tak dobrou příležitost reagovat na vyřčené již během procesu. Může si také dělat pouze poznámky a po dokončení mapy vyvolat skupinovou diskusi.

Předpověď počasí

Instruktor napíše na tabuli nebo flip-chart seznam všech aktivit, které program obsahoval a objasní účastníkům jednotlivé meteorologické pojmy: mraky, tlaková výše a níže, bouřka, slunečno, sněhové přeháňky, vichřice, mlha, jasno, oblačno, zamračeno, protivítr, vítr do zad apod. Poté účastníci přiřadí k jednotlivým bodům programu ten či onen symbol. Takto vznikne zpráva o počasí, která nám poskytne dobrou výchozí pozici pro následující debatu o průběhu dne či kursu. Obměny této techniky mohou být následující:

- Ke každému meteorologickému symbolu přiřadíme i odpovídající situaci z proběhlého programu.
- Vedoucí ohraničí časový prostor zprávy (např. pouze jeden den).
- Každý z účastníků si připraví nejprve svou vlastní zprávu o počasí a teprve po společné diskusi vytvoří mapu společnou.

Při reflexi můžeme nechat účastníky odpovídat např. na tyto otázky:

- Kdy jsem měl(a) své tlakové výše a níže?
- Kdy proti mně foukal silný vítr?
- Které zážitky byly ty nejslunnější?
- Kdy a na jak dlouho se zatáhlo?

Poté, co ukončíme ZV na proběhlý den či kurs, můžeme se pokusit aplikovat tuto meteorologii na náš všední život, např.:

- Kdy se mi nad hlavou v běžném životě zatahují mraky?
- Kdy je naopak jasno a svítí sluníčko?
- Kdy vypukne v mém kolektivu nejčastěji bouře (při jaké příležitosti)?
- Jak se po takové bouři cítím?

Týmové Logo

Skupina má za úkol shodnout se na nějakém společném symbolu, se kterým se každý ze skupiny bude moci ztotožnit. Tento symbol nakreslí na papír (A 1), popř. křídou na zem. Nechají ho na sebe chvíli působit a vymyslí i vhodné logo (výrok). Možné otázky pro ZV:

- Co vyjadřuje náš symbol? Jak působí?
- Jaké silné nebo slabé stránky skupiny jsou z něj patrné?
- Na kterých cílech budoucí spolupráce skupiny se shodneme?

Při této technice ZV je velmi důležitý samotný proces tvorby loga. Instruktor by ho měl bedlivě pozorovat a potom skupině přiblížit. Náročnější obdobou může posloužit efektní program zvaný „Mandala“ – vysypávání mandaly na zemi nejrůznějšími surovinami (luštěniny, semena, přírodniny) nebo různobarevnou rýží (za použití potravinářského barviva). Tato technika je vhodná i jako závěrečný rituál.

Hlava a srdce

Každý dostane nebo si vytvoří náskres obrysu hlavy a má 3 minuty na to, aby do něj vepsal nebo vmaloval vše, co se mu právě honí hlavou. Na druhý papír s obrysem srdce napíše či namaluje všechny pocity, které u něj vyvolaly společné dny. Všem ze skupiny by se měla dát příležitost o svých myšlenkách a pocitech promluvit. Toto cvičení je vhodné jak pro ZV proběhlého procesu, tak jako úvod k následujícímu. Náskresy hlavy a srdce si mohou účastníci vytvořit sami nebo navzájem ve dvojicích.

Komiks

Kreslení komiksů jako zpětnovazební metoda pomáhá účastníkům vyjádřit to, co se opravdu stalo při aktivitě krok za krokem. Bývá oblíbenou a uvolňující technikou, která může opakovaným uvedením vytvořit kursovní komiksový seriál.

Popis cesty

Tento způsob ZV se hodí jak pro bezprostřední diskusi o proběhlých procesech ve skupině, tak pro individuální ohlédnutí na vlastní život. Úkolem je, nakreslit procesy proběhlé ve skupině jako cestu. Cestu s výchozím bodem a cílem. Mezitím leží skupinový proces. Dílčí zážitky mohou být vyjádřeny jako most, hora, les, řeka, stoupání, závora, hranice, ulička, křižovatka, poušť, tunel, mlha, dopravní značka atd. Na tabuli nebo velký papír napíšeme otázky, které mohou popis cesty zodpovědět. Po dokončení si navzájem vysvětlíme své „cesty“. Možné otázky pro zpětnovazební diskusi:

- Odkud přicházím? Kde je začátek mé cesty?
- Kam chci jít? Co je můj cíl?
- Co vidím v dálce?
- Na jakých cestách jsem se zatím pohyboval(a)?
- Čím jedu? Co je můj dopravní prostředek?
- Jak rychle jsem se v jednotlivých úsecích pohyboval(a)?
- Kde byly křižovatky, kde krásné výhledy?

- S kým jsem na cestě? Doprovází mne někdo?
- Jaké překážky jsem překonával(a) a jak?
- Jaké různé krajiny jsem viděl?
- Kde bylo stoupání a kde propasti?
- Byl jsem na poušti a trpěl(a) žízní?
- Kde stojím teď?

Tyto otázky pomohou nakreslit a popsat obrázek. Dodatečně je ještě zajímavé zodpovědět následující otázky:

- Jaké pro mne bylo nakreslit tuto mapu?
- Vzpomněl(a) jsem si na něco, co už jsem si myslel(a), že jsem zapomněl(a)?
- Získal(a) jsem nové poznatky?
- V jaké krajině jsem se převážně pohyboval(a)?
- Vyskytují se v tomto obrázku i moji přátelé?
- Kde se na mojí mapě nachází tým?

Puzzle

Účastníci dostanou každý jeden prázdný dílek puzzle. Na bílý dílek mají za úkol nakreslit cennou a povšimnutí hodnou událost nebo zážitek z proběhlé akce nebo kurzu. Poté se puzzle z jednotlivých dílků složí dohromady a vznikne tak obraz celé skupiny. Nakonec mají všichni možnost rozdílné aspekty porovnat, osvětlit a posoudit. Dílky puzzle je možné nahradit papírovými „střípky“ velké mozaiky.

Mapa osobní aktivity

Při této technice ZV vznikne popis sebepojetí každého účastníka, který nabízí prostor k diskusi. Každý nakreslí velký ovál (papír A 3), představující jeho hlavu z pohledu shora. Rozdělí ji na levou a pravou část. Instruktore na tabuli napíše seznam všech doposud proběhlých aktivit a těch aktivit, které skupinu ještě čekají. Do levé části „hlavy“ napíší účastníci aktivity, které již zažili. Podle svého názoru nejpřínosnější aktivita bude vpředu (ve směru pohledu) a nejméně zajímavá aktivita vzadu (v temenní části). V pravé „hemisféře“ pak budou opět od obličejové k temenní části hlavy vepsány aktivity, které skupinu teprve čekají, seřazené od neočekávanější po nejobávanější. Mapa osobní aktivity vypoví o každém více, než prosté konstatování, co se líbilo a co ne. Je tak činěno nenásilnou cestou.

Dárky

Dárky jsou hodnotící aktivita, při které účastníci vyrábějí nebo hrají dárky pro druhé. Při výrobě dárků účastníci využívají rozmanitý materiál: různé druhy papíru, tužky, barvy, látky, přírodniny. Dárky by měly toho, pro koho jsou určeny, nějakým způsobem charakterizovat.

Možné obměny uvedení:

- Rozdělte skupinu na dvojice či trojice. Každá skupinka má za úkol udělat dárky pro jednotlivce z ostatních skupinek.
- Během rozhovoru vedoucího s jedním účastníkem (mimo skupinu) připravují ostatní pro nepřítomného dárek.
- Jednotlivci nebo dvojice připravují dárky pro každého ze skupiny.
- Jednotlivci nebo dvojice mají za úkol nalézt nebo zhotovit předměty, které symbolizují věty, které jim instruktor dá napsané na kartičce.

Např.

- Něco, co mi připomíná vrchol tohoto kursu/aktivity.
- Něco, co reprezentuje moje postavení ve skupině.
- Něco, co představuje, co tato skupina postrádá.
- Něco, co představuje, čím bych chtěl pro skupinu být.

Po určené době všichni přestaví své předměty a vysvětlí, proč si je vybrali.

Čtyři ruce v hlíně

Pro tuto zpětnovazební techniku potřebujeme hroudu ve velikosti pěti modelářské hlíny pro každou dvojici. Atmosféru může podbarvit příjemná hudba. Před uvedením se všichni účastníci postaví a zaváží si oči šátkem. Instruktor vysvětlí, že aktivita bude spočívat v práci dvojic při modelování hlíny a zdůrazní dodržování základních pravidel:

- po celou dobu je třeba být opravdu „slepý“ (každý bude mít oči zavázané šátkem),
- a během aktivity nemluvit, tj. být „němý“, aby neprozradil svou totožnost.

Při této aktivitě je zvláště nutné zdůraznit, že je dobrovolná. Účastníci, kteří se rozhodnou se jí přímo nezúčastnit, mohou hrát důležitou roli pozorovatelů či zpravodajů. Ti, kteří se aktivity zúčastní, by si měli sundat hodinky, prstýnky, řetízky a vyhrnout si rukávy. Se zavřenýma očima a bez mluvení přivedeme hráče k židlím. Vyzveme je, aby v klidu vyčkali, dokud nebudou všichni usazeni. Dvojice sedí proti sobě na zemi nebo u stolu. Je-li počet hráčů lichý, jedna skupinka může pracovat ve třech. Když jsou všichni usazeni, instruktor jde postupně od jedné dvojice k druhé, položí jejich ruce na hroudu hlíny a řekne: „Pracujte spolu a za pomoci všech čtyř rukou vytvořte jednu sochu. Na práci máte zhruba 20 minut.“ Párům

bude sňat šátek, až když sochu dokončí. Většinou následuje bouřlivé a spontánní sdělování pocitů. V tuto chvíli je nutné ponechat dostatek času a po cca 5 minutách vyzvěte k diskusi v celé skupině. Náměty, které vyplynou v oblastech:

neverbální komunikace:

- Komunikovaly dvojice při rozhodování o námětu díla? Jestli ano, jak?
- Snažili si účastníci sdělit svoje názory či pocity z toho, jak práce pokračuje?
- Pochopili se partneři ve dvojici jasně?

rozhodovacího procesu:

- Jak dvojice rozhodly o tématu díla?
- Bylo to společné rozhodnutí nebo rozhodl jeden z nich?
- Převzal někdo iniciativu? Ve kterém okamžiku?
- Jak to bylo přijatelné pro toho druhého?

vztahu k opačnému pohlaví:

- Pokoušeli se hráči odhadnout, kdo je jejich partnerem? Proč?
- Bylo pro ně důležité poznat, zda je jejich partnerem dívka či chlapec?
- Podle čeho tipovali, jak vyšel jejich předpoklad?

vzájemných doteků:

- Bylo hráčům příjemné dotýkat se rukou druhého?
- Stal se dotek příjemnější, nebo méně příjemný, když si v duchu rozhodli, zda je jejich protějšek chlapec nebo dívka?

Tato část může vést k úvahám o kulturách odmítajících nebo naopak zdůrazňujících dotek.

3.1.6 Techniky literární, písemné

Při literárních a písemných zpětnovazebních technikách dostává účastník jiný druh prostoru pro své vyjádření a sebereflexi. Na rozdíl od ZV diskusního typu má zde více času, klidu a prostoru pro zachycení vlastních myšlenek. Charakterem je písemný projev blízký výtvarnému pojetí. Písemnou ZV mohou být příběhy a různá vyprávění, úvahy a zamyšlení, verše, básničky nebo texty písní a pro odvážnější třeba návrh scénáře. I zde má při přípravě účastník chvíli jen sám pro sebe, v duchu hodnotí, co prožil a co by chtěl vyjádřit. Výhodou písemných vyjádření formou dotazníku nebo ankety je, že cíleně vyzve účastníka přemýšlet o zadané problematice, kterou sledujeme určitý cíl. Možností anonymního a přesto osobního vyjádření každého jedince dáváme prostor k odsunutí obav vlastního názoru či odlišného postoje účastníka ke skupině. Písemný způsob ZV nemusí být dále diskutován ve skupině, touto technikou dáváme cenný prostor pro sebereflexi každého účastníka.

Úvodník

Účastník nebo skupinky po dvou až třech dostanou čistý papír, který představuje úvodní stránku novin. Každý se ji snaží vyplnit krátkými články a zprávami, které vyjadřují jeho pocity a zkušenosti po absolvované hře nebo akci.

Tvořivost

Jednotlivce nebo menší skupinky necháme vyjádřit jejich prožitky složením písně, verši, příběhem nebo komiksem (nejsilnější zážitek, důležitá situace, zajímavý okamžik apod.). Je třeba počítat s tím, že příprava, prezentace a hodnocení zaberou více času. Výstupy je možné zakomponovat do dalších programů a her.

Nedokončené věty

Účastníci dostanou papír s nedokončenými větami. Mohou si zvolit pět vět, které se vztahují k určité aktivitě. Věty samostatně dokončí a poté následuje čtení vzniklých vět.

Příklady nedokončených vět:

- Nejvíce mě dneska bavilo...
- Nikdy bych si nemyslel(a), že ...
- Pořád mám před očima moment, kdy ...
- Nejvíce mi pomohlo, když ...
- Původně jsem chtěl(a) ...

- Nejsilnější okamžik pro mě byl...
- Udělalo mi dobře, když ...
- Cítil(a) jsem se jako ...
- Bohužel jsem nemohl(a) ...
- Nejdůležitější věcí, kterou jsem se zatím naučil(a) je...
- Tím, co mi doopravdy pomáhá v učení, je...
- Chtěl(a) bych poděkovat... za...
- Doufám, že za rok touto dobou budu...
- Teď se cítím ...

Deník

Každý ze skupiny obdrží sešit (působivější jsou vlastní vytvořené sešity spojené s výrobou ručního papíru nebo dotvořené vlastnoruční kresbou, výšivkou apod.), do kterého si každý den zapíše zážitky a poznatky z programu. Instruktorka po každém dni nebo po důležitém bodu programu umožní chvíli pro zápis do deníku. Deníky slouží pro osobní sebereflexi a nejsou veřejně prodiskutovány. Účastníci by měli mít možnost se nerušeně a bezprostředně vyjádřit. To, co proběhne při procesu sebereflexe, se pak určitě projeví i při následných společných zpětnovazebních setkáních. Variantou osobního deníku je i deník skupiny („kronika“), kdy se všichni podílejí na jeho vedení a v pravidelných intervalech dokumentují zážitky a procesy při kursu.

Telegramy

Účastníci jsou vyzváni, aby napsali telegram, kde popíší, jak se během kursu cítili. Telegramy mohou být podepsány, ale taky nemusí. Telegram může být poslán například pomocí schránky kolující místností. Základním pravidlem je, že instruktorka musí telegramy brát vážně a ostatní tuto vážnost vidí.

Využití telegramů:

- Shrnutí ve zkratce před skupinou, motivace k diskusi o průběhu kursu.
- Pozměnění plánované aktivity na základě připomínek.

Obdobou této techniky může být poštovní schránka, do které účastníci mohou kdykoli vložit svůj vzkaz, pocit, dojem, názor atd.

Sedm smyslů

Všichni účastníci si najdou příjemné místo pro sebe, dostanou papír a tužku a mají odpovědět na tyto otázky:

- 7 věcí, které jsi viděl(a)
- 6 věcí, kterých jsi se dotknul(a)
- 5 věcí, které jsi slyšel(a)
- 4 věci, které jsi ochutnal(a)
- 3 věci, které jsi cítil(a)(nosem)
- 2 věci, které jsi si myslel(a)
- 1 věc, kterou jsi cítil(a)(srdcem)

Následně se zajisté odlišné postřehy porovnají nebo mohou být ponechány bez diskuse jako sebereflexe.

Delta model

Na první arch papíru (nejlépe A1) napíší účastníci vše, co se při aktivitě nebo na kursu povedlo. Na druhém archu nebudou negativní věci, jak by se dalo očekávat. Delta je značka pro změnu. Na tomto papíře budou tedy možnosti, jaké změny lze docílit. Co může skupina udělat jinak? Kde má opravdové hranice komfortu? Jaký potenciál ještě nebyl zcela využit? apod. Na třetím archu budou konečně konkrétní nápady a návrhy, které povedou ke zlepšení a ke změně v chování či jednání skupiny. Jinou variantou je vyjádření k chování jednotlivých osob. Zde je však třeba dát pozor, aby nikdo nebyl z účastníků vynechán.

Truhla a popelnice

Skupina si sedne do kruhu kolem koše (čistý odpadkový) a truhly (papírová krabice). Každý dostane papír a tužku, aby mohl napsat své myšlenky, postřehy a zážitky. Mělo by se jednat o výmluvné a působivé situace z celého programu. To zahrnuje jak pozitivní, tak negativní zážitky. Krásné, cenné a radostné zážitky účastníci napíší na jeden lístek a zážitky nepříjemné a nehezke vzpomínky na lístek druhý. Pak jeden po druhém čte. První kolo z negativního lístku, který potom zmačkáme nebo roztrháme a hodíme do koše. Druhé kolo z pozitivního lístku, který potom vložíme do truhly. Instruktore dává pozor na to, aby se u jednotlivých případů nerozvinula diskuse. Jsou povoleny pouze dotazy, pokud někdo nerozumí obsahu přečteného. Podle situace a potřeby můžeme ještě toto čtení shrnout.

Jiný způsob uvedení: Lístky položíme doprostřed a zamícháme a přečteme. Skupina pak rozhoduje, kam s jednotlivými lístky.

Obdoba prvního kola, ve kterém se čtou nehezke vzpomínky, je možná koš „nahradit“ ohněm. Celá aktivita se odehrává kolem ohně, zvyšuje tak vážnost rozhodnutí (individuálního i skupinového). Díky atmosféře večera s ohněm se stává intenzivnější a je vhodná jako závěrečná zpětnovazební technika.

List pravdy

Určeno pro skupiny, které spolupracují delší dobu. Instruktor připraví čisté papíry a na každý napíše jméno jednoho účastníka. Listy položí na zem jménem dolů. Nyní si každý bere postupně jeden papír za druhým a stručně na něm komentuje chování jmenovaného v předcházející hře nebo na celé akci. Po skončení obdrží každý list s komentářem od všech členů skupiny. Je na každém, zda se pod svůj komentář podepíše.

Dobití baterek

Každý z účastníků dostane nebo si sám vytvoří schematický obrázek autobaterie. Všichni se na svoji baterii podepíší a list předají sousedovi po levici. Ten na něj napíše něco pozitivního o hráči podepsaném na baterii. Papír pokračuje po kruhu, dokud se nevrátí ke svému majiteli. Ten pak tím, že si o sobě přečte plnou stránku pozitivních věcí, „dobíjí“ svoji osobní baterii. V další fázi se účastníci rozdělí do vícečlenných skupin, ve kterých se podělí o dojmy z jednotlivých povzbuzujících nápisů, komentují jednotlivé postřehy, které se na baterii objevily apod.

Vánoční nadělování

Pro pestřejší obdobu „dobití baterek“ poslouží nákres vánočního stromku (každý účastník si jej namaluje sám) a ostatní mu po kruhu dokreslují či dopisují pozitivní věci formou vánočních dárečků či přání.

U skupin, se kterými instruktor pracuje dlouhodobě, jako je třídní kolektiv, je možné tuto techniku používat vždy, když někdo ze skupiny slaví svůj svátek nebo narozeniny.

Citáty

Během aktivity nebo delšího časového úseku instruktor sbírá různé výroky a citáty účastníků. Po skončení aktivity nebo programového bloku instruktor přehraje „citáty“ skupině bez uvedení autora. Účastníci hádají, kdo zmíněné výroky vyřkl, komu a za jaké příležitosti.

3.1.7 Techniky pomocí dramatiky

Dramatické či pantomimické vyjádření zpětné vazby patří mezi dobře přijímané. Jejich lehčí forma slouží spíše k pobavení a motivaci účastníků a může tvořit i společenský program. Hlubší vyjádření ZV pomocí dramatiky pomáhá snadněji ztvárnit problémy, se kterými se skupina během kurzu nebo akce potýká.

Tyto techniky ZV, které budou popisovány níže, jsou zaměřeny na vztahy ve skupině. Usnadňují práci s prostorovým znázorněním vztahů ve a ke skupině, avšak vyžadují zkušenost a citlivý přístup instruktora, protože se při těchto zpětnovazebních technikách řeší často velmi osobní a emočně silné záležitosti. Projde-li si však skupina touto ZV, zanechá to na ní pozitivní vliv. Jednotlivé osobní vztahy se „pročistí“ a často zlepší. Prostorové vyjádření problematiky skupinové dynamiky tento typ ZV dobře znázorní - pomocí vlastních těl nebo náčrtů znázorňují účastníci skupinu a její vztahy tak, jak je právě vnímají. Následná diskuse pomůže odhalit jednotlivé prvky scény, které vyjadřovaly působení ztvárňované předchozí aktivity na herce.

Největší zážitek

Skupina se rozdělí do menších skupin (po 5-10 členech) a připraví pantomimické vystoupení představující nejdůležitější zážitky za určité období. Po výběru a herecké přípravě si je skupinky vzájemně přehrávají.

Filmové shoty

Rozdělíme skupinu na dvě poloviny. Jedna polovina dostane za úkol ztvárnit celý tým při společné práci ve filmovém shotu. Druhá polovina má vytvořit shot, kdy se skupinová práce nedaří. Na přípravu mají obě dvě skupiny 5 minut. První předvádí skupina s povedenou týmovou spoluprací a instruktor odpočítává 5 sekund. Při zvolání „stop“ skupina „zkamení“ a představuje nazkoušenou stopnutou sekvenci filmu. Druhá skupina hádá, co ostatní znázorňují. Autoři snímku řeknou, zda mají pravdu, či ne. Skupiny si pak vymění role. Na řadě je skupina s nepovedenou spoluprací. Zde je prostor pro vytvoření seznamu, co všechno jde ve skupinové spolupráci do příště zlepšit. Abychom zahájili ZV, položíme ruku na jednoho z „herců“ a zeptáme se „hádačů“, co si myslí, že právě teď tato osoba cítí a co si myslí.

Hlavní moment

Účastníci ve dvojicích vyberou moment, který byl podle nich pro ně osobně v předcházející aktivitě nejdůležitější. Poté moment zahrají (způsob ztvárnění může instruktor určit nebo ponechat volbu na účastnících). Následuje konfrontace, zda ostatní vnímali ten samý moment stejně. Variantou je sehrání nejdůležitějšího momentu pro celou skupinu.

Přehánění

Účastníci přehrají aktivitu s tím rozdílem, že přeženou důležité momenty. Následuje diskuse o tom, jaké momenty to byly, a proč je vybrali. Další verze téhož se nabízí zeslabením důležitých momentů nebo pozitivní (humorné) podání negativních momentů během aktivity.

Mé místo

Instruktor vyznačí symbolicky prostor, tzv. skupinové centrum. Každý člen skupiny se do tohoto prostoru postaví podle toho, jak se ve vztahu ke skupině cítil, jaká byla v předcházející hře jeho role či zapojení. Podobné hodnocení je možné provést i pomocí předtištěného vzoru znázorňujícího jádro a blízké či vzdálené okolí spolupracující skupiny (posádka lodě, držení podpěrného sloupu, soustředné kruhy, koruna stromu, atp.). Každý účastník označí graficky svoji předpokládanou pozici.

Sousoší

Určeno pro skupiny, které spolupracují delší dobu. Vyzveme účastníky, aby vytvořili sousoší, které by vyjadřovalo vztahy mezi všemi členy skupiny (popř. jak se cítili před a po aktivitě nebo náročném či odvážném výkonu). Sousoší může být „vytesáno“ pod vedením jedné vybrané osoby „sochaře“, nebo po dohodě celé skupiny. Následuje diskuse o skupinové dynamice. Hledáme odpovědi na otázky:

- Jak můžeme jednotlivé vztahy zlepšit?
- Jsou ve skupině někteří jedinci izolováni?
- Jsou konflikty mezi jednotlivými jedinci (skupinkami) vyvolávány nějakou objektivní příčinou?

Lehčí verzí téhož: Každý člen skupiny dostane za úkol nakreslit na velký papír nebo tabuli vlastní vnímání vztahů ve skupině. Pomocí panáčků označených iniciály vytvoří model skupinové dynamiky. Vznikne tak opět podklad k diskusi.

Obraz názorů

Doprostřed místnosti postaví vedoucí předmět (cokoli je při ruce: svíčka, knížka, kámen, nábytek...). Představuje výrok, který řekne instruktor, např.:

- Efektivně jsme spolupracovali.
- Dnešek mi hodně dal.
- Dnes jsem se přiblížil svému cíli.

Účastníci se staví kolem předmětu v takové vzdálenosti, která odpovídá míře jejich souhlasu s vyřčeným výrokiem. Tzn. čím blíže předmětu se postaví, tím více s výrokiem souhlasí a obráceně. Rozšíření této techniky ZV:

- Účastníci nestaví kolem předmětu sebe, ale jejich osobní předmět (např. hodinky, mikinu, prstýnek...)
- Účastníci se nestaví kolem předmětu, ale na stupnici, jejíž koncové body znamenají souhlas či nesouhlas.
- Jeden ze skupiny se postaví doprostřed a vyjádří se k proběhlé aktivitě. Ostatní se postaví kolem něho podle toho, jak moc s ním souhlasí či nesouhlasí. Osoba uprostřed má právo zeptat se jednotlivých spoluhráčů, proč zvolili právě toto umístění.

Je smysluplné toto cvičení v průběhu programu vícekrát opakovat, abychom mohli pozorovat změny ve skupinovém názoru. Podle potřeby můžeme ještě po tomto cvičení se skupinou mluvit o tom, co se musí stát, aby se jednotliví účastníci dostali ještě blíže do středu kruhu.

Jaký mám vliv?

Účastníci se postaví do řady podle toho, jak která osoba přispěla v minulé aktivitě k vyřešení problému. Na jednom konci tedy stojí osoba s největším vlivem na skupinu a na druhém konci osoba s nejnižším vlivem na skupinu. Skupina musí o tomto pořadí diskutovat tak dlouho, dokud nebudou všichni s pořadím souhlasit. Tato úloha vyvolává velmi intenzivní dynamický proces ve skupině. Musí se vztahovat pouze na předešlou aktivitu, aby se účastníci necítili zaškatulkováni do této role stabilně. Vyhodnocení mohou formulovat následující otázky:

- Jak moc jsem spokojen(a) se svou pozicí?
- Na které pozici bych chtěl(a) být?
- Kde se nacházím ve všedním životě?
- Kdy a v jakých situacích se nacházím na opačné pozici než teď?

3.1.8 Techniky – hodnotící, průběžné a vyžádané

Mezi průběžné a hodnotící zpětnovazební techniky spadají různé oblasti, které instruktora (tým instruktorů) během kurzu či zážitkové akce zajímají. Mohou nám například ukázat, jak se zapůsobila předchozí aktivita, jak byl účastníky přijat náš program, jak se samotní účastníci cítí, nebo jaká je jejich kondice, co si jeden o druhém myslí nebo jak se navzájem vnímají. Tyto techniky slouží spíše jako ZV instruktorům a tvoří hlavní část zpětnovazebního procesu. Mohou být zařazovány na začátku nebo konci hlavní ZV, ale i v průběhu aktivity nebo jejich přestávek. Níže uvedené průběžné zpětnovazební techniky využívají škály k hodnocení předchozích programů nebo jednotlivých bloků během kurzu.

Vyžádaná zpětná vazba je druhem cílené ZV vůči jedinci i skupině. Svě místo tu má vlastní přemýšlení nejenom o tom, jak oni sami prožívali aktivitu, ale i o tom, co by se sami chtěli dozvědět o sobě a svém jednání. Účastníci si sami vybírají, na co chtějí slyšet ZV od ostatních. Rizikem tohoto typu ZV je, že může být vnímán jako invazivní nebo konfrontační, proto je důležité předchozí seznámení se smyslem této ZV techniky. Výhodou je možnost mluvit o oblastech, které jsou pro účastníky důležité. Vhodné pro skupinu (třídní kolektiv), ve které panuje vzájemná důvěra a která se zná delší dobu.

Barevná škála

Každému dáme před hrou nebo akcí barevné kartičky, např. zelenou, červenou a žlutou. Po skončení vyzveme hráče, aby zvednutím karty zhodnotili hru podle předem jasných kritérií. Zelená např. znamená, že hra byla pro mě velmi přínosná, žlutá vypovídá o tom, že hra byla zajímavá tak napůl. Červená znamená, že hra mi nedala vůbec nic. Aby se vyloučilo vzájemné ovlivňování, zvedají účastníci karty zády do kruhu nebo na předem dohodnutý pokyn. Barevnou škálu můžeme rozšiřovat další barevné odstíny nebo odevzdáváním např. barevných kuliček do nádoby nebo látkového sáčku. Tak si vytvoříme zajímavý barometr na měření nálady i úspěchu jednotlivých bodů programů a her.

Palec vzhůru

Zvolíme si škálu, která vyjadřuje stupeň spokojenosti s výsledkem hry. Palec vzhůru znamená, že vše proběhlo výborně, podařila se práce v týmu. Palec dolů znamená, že se téměř nic nepodařilo. Palec vodorovně vypovídá o uspokojivé práci skupiny. Tímto způsobem můžeme rychle zjistit úroveň spokojenosti celé skupiny a zahájit na toto téma diskusi.

Obměnou může předpažení na škále od země (nespokojenost, minusová hodnota) až nad hlavu (spokojenost, plusová hodnota).

Hitace

Obměnou výše uvedených technik „Barevná škála“ a „Palec vzhůru“ je možné hodnotit jednotlivé aktivity a programy pomocí známek (jako známkování ve škole, od 1 do 5), bodů (na každou aktivitu má účastník možnost rozdat až tři body) nebo zaškrtnutí „smajlíků“ (ty jsou již předtištěny na lístečcích a účastníci znají jejich přesné vyjádření pocitů). Před uvedením této nenáročné ale cenné formy hodnocení je důležité účastníky seznámit se škálou, kterou mají k dispozici. Je vhodné na příkladu ukázat možné ohodnocení aktivity, př. dávám jí 3, která znamená neutrální postoj nebo dávám jí známku 5, která označuje nejsilnější zážitek negativním směrem. Hitace je velmi oblíbenou formou získávání průběžné ZV na jednotlivé programy kurzu.

Hitační graf

Předchozí techniku zvanou „Hitace“ je doporučením vhodné zachytit do grafu. Na velkém papíru nebo na tabuli, která je umístěna na veřejném místě, bude na ose y vyznačena škála hodnocení nebo oblíbenosti od 0 do 10 bodů (záleží na zadání rozsahu). Na ose x budou vypsány jednotlivé hodnocené programy nebo jeho části. Skupinový graf se může stát podkladem k závěrečnému hodnocení programů, dne nebo celého kurzu.

Ruce mluví

Sedíme v kruhu. Každý má k hodnocení 10 prstů. Na výzvu vedoucího se hráči vyjadřují k tomu, co právě ve hře prožili, ukázáním počtu prstů se zavřenýma očima, abychom se vyhnuli ovlivňování výsledku. Na povel smí všichni oči otevřít a bavit se o své volbě. Jinou možností je nastavení počtu prstů za zády a na vyzvání tento počet ukázat. Deset prstů znamená absolutní spokojenost a úspěch, žádný prst znamená naprostou nespokojenost či nezáměr. Můžeme také spočítat všechny prsty dohromady a vydělit počtem účastníků. Vznikne nám takto skupinový průměr. Otázky, ke kterým se mohou ruce vyjádřit, jsou např.:

- Jaký byl oběd?
- Jak se cítím ve skupině?
- Jak jsem se vyspal(a)?
- Jak hodnotím práci ve skupině?
- Nakolik jsem přispěl(a) k vyřešení problému?

Namísto ukazování prstů mohou posloužit kartičky očíslované od 1 do 10.

Ruce na toho, kdo...

Tato technika ZV ukazuje přínos a důležitost jednotlivých členů skupiny. Každý účastník volí prostřednictvím svých rukou. To znamená, že má dva hlasy. Instruktor řekne tvrzení a každý z účastníků položí ruku na toho, ke komu se toto tvrzení podle jeho soudu hodí. Příklady tvrzení:

„Ruce na toho, kdo (komu)...:“

- ...se stará ve skupině o dobrou náladu a smích
- ...má dobré nápady
- ...je dobrý vůdce
- ...dobře naslouchá
- ...ti pomohl(a)
- ...jsi pomohl(a) ty
- ...koho bychom měli více poslouchat
- ...je šikovný
- ...se stará o to, jak se ostatní cítí
- ...bys chtěl(a) poděkovat
- ...tě překvapil
- ...byl trpělivý...

Uznání

Požádejme účastníky, aby se zamysleli nad tím, co o sobě navzájem zjistili. Může to být cokoliv. Od pomoci při utírání stolu nebo nalití čaje, po odvážný kousek na vysokých lanech nebo výborné vůdcovské schopnosti. Záleží na okolnostech, jestli budou poznatky ostatních vyřčeny, nebo nad tím necháme skupinu pouze se zamyslet.

Síň slávy

Tato zpětnovazební technika dává prostor pro ocenění a uznání jednotlivých účastníků navzájem za různé činy. Z této techniky se může stát denní rituál, který každý den předloží skupině stejné zadání, aby zvolila ze svého středu někoho (popř. více osob), kdo by si zasloužil zápis do „síně slávy.“ Zápis může být učiněn za zvláštních okolností, které podtrhují důležitost a vážnost rozhodnutí (př. za zvuku fanfár, osvětlení pochodní, zápis zlatým písmem a mnohé jiné). Touto reflexní technikou posilujeme vztahy ve skupině, ale je důležité, aby

instruktor (skupina instruktorů) citlivě volil taková zadání, aby dala možnost zápisu každému členu skupiny nebo omezila dvojí uvedení stejného jména.

Pantomima

Chceme-li znát hladinu energie nebo nálady ve skupině, požádáme účastníky, aby nám pantomimicky nebo za využití předem známých jednoduchých signálů ukázali, jak jsou na tom.

Horké místo

Před účastníky instruktor postaví „horkou židli“, na které postupně usedají jednotliví účastníci. Ostatní mají možnost klást jakékoliv otázky týkající se uplynulé aktivity (Proč jsi jednal v tom okamžiku tímto způsobem? Jaké to pro tebe bylo?). Je dán časový limit, po který sedí daný člověk na židli. Poté jej střídá další účastník. Variantou je „chladná židle“, na níž se může posadit ten, který chce klást otázky ostatním týkající se jeho osoby (Jak jsem podle vás jednal? Co jsem mohl udělat jinak?). Na obě židle si přicházejí sednout lidé ze své vůle nebo po vyzvání ostatních.

Žádost

Účastníci si vyberou situaci nebo oblast, na kterou by chtěli slyšet zpětnou vazbu od vybraných jedinců. Poté si zvolí, od kterých jedinců má ZV být. Časový limit na jedno setkání je 10 minut. Jeden z vybraných položí otázku druhému, další prostor už patří tázanému. Tazatel nezasahuje, ale na konec pouze reflektuje, co slyšel.

3.1.9 Závěrečné zpětnovazební techniky

Závěrečné zpětnovazební techniky patří do závěru kursu či zážitkové akce. Jsou svým obsahem shrnující a bilancující. Většinou tyto techniky nabývají slavnostního až rituálního rázu. Závěrečná ZV je pro skupinu často velmi důležitá, neboť bývá posledním zážitkem účastníků z kursu a má sílu přehlušit i některé negativní zážitky z programů a her, popř. je formulovat v pozitivním duchu.

Bratrství

Všichni účastníci stojí v kruhu a dostanou prázdné skleničky. Jeden po druhém říkají, co jim skupina dala, co cítí, jaké mají nové poznatky o sobě a druhých a poté si nalijí připravený nápoj do své skleničky. Když všichni promluvili, přitukne si celá skupina a připije.

Náramky přátelství

Skupina stojí v kruhu. Svážeme šňůru (ozdobná šňůra cca 5-6 m, můžeme využít výtvarů z předešlých aktivit) a každý ji pevně uchopí. Symbolizujeme tak vzájemnou vazbu. Každý z účastníků řekne něco na rozloučenou. Poté si každý ustříhne kousek šňůry a uváže si ho na zápěstí.

Balónky

Skupina stojí v kruhu. Každý dostane balónek a provázek na zavázání. Balónek nafoukne a fixou na něj napíše jeden výraz, sousloví nebo větu. Tím vyjádří, jaký pocit v něm po kurzu zůstává. Poté všichni vyhodí své balónky libovolně do vzduchu. Všichni si s nimi chvíli pinkají a pak si každý chytí nový balónek. Jeden po druhém čte, co je na balónku napsáno. Po přečtení všechny balónky svážeme dohromady. Na samotném konci akce nebo kurzu každý účastník odchází se svým balónkem.

Zrcadlo

Účastníci dostanou papíry a vzájemně si je připevní na záda páskou. Pak chodí a navzájem si na záda o sobě píše krátké komentáře. Povoleny jsou pouze pozitivní vzkazy.

Videonahrávání

Instruktor mluví pozvolna k účastníkům: „...zavři oči a přehraj si zážitky z minulých dní jako film ve videu. Jako kdyby byly tvé oči kamerou, která tento film točí a natáčí video o tomto

kursu. Stejně jako na videu, děj lze zrychlovat a zpomalovat, přetáčet i posunovat zpět, přeskakovat, přibližovat nebo oddalovat, pozastavit tlačítkem „Pause“.

- Vidíš ostrý obraz?
- Koho tam lze rozeznat?
- Jaké barvy vidíš?
- Jestli se ti líbí tento obrázek, tak ho naskenuj a vytiskni.
- Vyber si ještě jeden nebo dva další obrázky, které bys chtěl vytisknout.

Film už pomalu končí a ty se vidíš sedět tady v té místnosti. Máš s sebou své vytisknuté obrázky a můžeš o nich teď povyprávět svému sousedovi.“

Příklady možných otázek:

- Když bys mohl z tohoto obrázku udělat pohlednici, komu bys ji poslal?
- Jak by vypadala? Co by pro Tebe znamenala?
- Na zadní straně je místo na P.S., co bys tam napsal?

Světýlka svíček

Svoláme skupinu na večerní zpětnovazební setkání. Ještě před jejím začátkem požádáme účastníky o pomoc při velmi namáhavé a špinavé práci. Zapamatujeme si pořadí, ve kterém se hlásili, rozdáme účastníkům svíčky, poděkujeme jim, že přišli. Pak je vyzveme, aby si sedli a vyčkali pokynů. Zhasneme, pokud se v místnosti svítí, a uprostřed kruhu rozsvítíme svíčku. Je dobré, pokud se tato svíčka odlišuje velikostí od těch ostatních nebo stojí na vyvýšeném místě. Přitom vysvětlujeme, že tato svíčka představuje čas, který jsme spolu dosud prožili, a vše, co se v něm do této chvíle odehrálo. Poté řekneme účastníkovi, který se přihlásil k těžké práci jako první, že má tu čest zapálit svou svíčku u svíčky velké. Bude představovat první den kursu. Vyzveme ho, aby řekl vše, co se během tohoto dne stalo. Dbáme na to, aby ho nikdo nepřerušoval. Svíčku pak postaví ke svíčce velké. Tímto způsobem pak přicházejí další účastníci, kteří na začátku obdrželi svíčky, a hovoří postupně o všech dnech. Poděkujeme všem „světloňošům“ a zeptáme se ostatních, zda by chtěli ke kurzu něco dodat. Každý, kdo chce promluvit, může říci pouze 3 věty. Nepřipouštíme již žádné diskuse. Jako poslední může promluvit instruktor, shrnout své poznatky o kurzu a tímto kurz ukončit.

Margaretky

V samotném závěru kurzu dá instruktor účastníkům prostor pro napsání vzkazů komukoli ze skupiny. Obsah i pojetí vzkazy může každý vyjádřit po svém. Vzkazem dává pisatel zpětnou vazbu, na kterou neměl příležitost během kurzu nebo ji nechtěl sdělit verbálně. Většinou jde o

osobní vyjádření pocitů k předchozímu společně strávenému času nebo poděkování, ocenění. Vzkazy účastníci umísťují do velkých nápaditě zdobených obálek, které jsou nadepsány jmény všech zúčastněných (včetně instruktorů a organizátorů) a před samotným koncem akce se uzavřené obálky předají do rukou adresátů. Instruktor může zadat přesný čas (návrat domů, den po té nebo jinak pro skupinu významný čas), ve kterém si každý sám bude moci obálku otevřít. Tato forma osobní zpětné vazby bývá spojena se vzpomínkami a silnými emocemi.

3.2. Shrnutí zpětnovazebních technik

Poskytování a přijímání zpětné vazby prostřednictvím různých zpětnovazebních technik působí na všechny zúčastněné a přenáší se dál mimo prostor zpětné vazby. Při procesu ZV nastávají vypjaté, emotivní, psychicky náročné a neobvyklé situace, do kterých se účastníci dostávají. Mohou se vyskytnout i problematické momenty, konfliktní či sporné situace, které jsou často vyústěním skupinových procesů nebo skrytých jevů. Takové situace iniciují otevření témat, které jsou takřka podmínkou pro další rozvoj skupiny a jejích členů. Pro zachování bezpečné meze procesu ZV je důležité vědět, že mohou nastat takové situace, které řadíme ke krizovým až patologickým. I zde je nutné, aby instruktor věděl o reálných i svých lidských možnostech a nevyvolával ani nezasahoval do situací, na které nemá schopnosti, znalosti a zkušenosti.

Ze zkušenosti vím, že jediné, co instruktor může a musí v jakkoli náročné situaci (ať je to zpětnovazební proces, aktivita samotná či jiný nestandardní okamžik) udělat, je dát první pomoc. Být přítomen a být s účastníky, umět poskytnout bezpečný prostor pro uvolnění emocí, pojmenování řešené situace. Práce se zpětnou vazbou (za použití různých zpětnovazebních technik) se úzce dotýká citlivých oblastí člověka (emocionální rovina, hodnotový žebříček apod.) a hraje důležitou roli v rozvoji jednotlivce i skupiny. Práce s dětským nebo školním kolektivem vyžaduje zodpovědnost a obezřetnost před, v průběhu i po odvedení aktivity se zpětnou vazbou.

Výše uvedené techniky ZV rozdělené do kapitol mě byly nástrojem při vedení různě zaměřených skupin. Během výuky na gymnáziu jsem vedle uplatnění výukových metod také volila aktivizující metody - didaktické hry. Nejčastěji praktikovanými technikami ZV ve školním prostředí byly zpětnovazební techniky verbální, často doplněné o prvky technik s pomocí předmětů a karet, vyjádřením škály nebo písemnou formou. Na zážitkových kurzech přišly na řadu po diskuzních typech zpětnovazební techniky dramatické a různě tvořivě zaměřené. Své stálé místo mají techniky průběžné a hodnotící, dávají cennou zpětnou vazbu instruktorům, kteří jsou iniciátory dalších zážitkových programů a aktivit. Na konci kurzu nechybí načasované a citlivě uvedené závěrečné typy ZV. V roli účastníka zážitkové akce preferuji strukturované diskuzní rozборы, tvořivé a sebereflexní vyjádření.

ZÁVĚR

V úvodu této práce jsem si vytyčila tři cíle s představou:

- vytvořit soubor zpětnovazebních technik ověřených praxí, které by byly určeny pro věk středoškolských studentů a seřadit aplikovatelné techniky ZV ve volnočasových a mimoškolních aktivitách podle různých typů a konkrétního zaměření při využití ZV,
- na základě praktických technik ZV postihnout téma zpětné vazby, které by nabídlo ucelený ale stručný pohled instruktora od pojetí ZV, přes základní podmínky, ve kterých ZV může probíhat, a proměnné, které zpětnovazební proces mohou ovlivňovat, a přes ukázkou kladených otázek při ZV ke kapitole Rizika a bezpečnost poskytování a přijímání ZV,
- a ohraničit oblast zážitkové pedagogiky, do které je vsazeno téma zpětné vazby.

Na pomoc těmto cílům jsem procházela odborně zaměřenou literaturu ale i praktické příručky a metodiky popisující zkušenosti s poskytováním a přijímáním zpětné vazby a shrnující používané techniky a principy ZV. Aby tato práce odpovídala studovanému oboru – učitelství pro střední školy, těžila jsem z vlastní pedagogické praxe na gymnáziu a víceletého organizování zážitkových integračních kurzů pro neziskové organizace, jejichž účastnickou skupinou byli především studenti.

V průběhu psaní této diplomové práce jsem si postupně uvědomovala důležitost a potřebnost zpětné vazby, ale především silnou spojitost se vzděláváním a výchovou ve školním i mimoškolním prostředí. Zjistila jsem, že poctivé uchopení zvoleného tématu zpětné vazby v zážitkové pedagogice bylo ambiciózním činem, kterému jsem dostála jen z části. Během psaní přicházely nové a další podněty, důležité odkazy a často jsem si kladla ověřené zpětnovazební otázky typu „co se stalo“, „co s tím nyní“, „co by se dalo udělat příště jinak“ atp. (viz Kolbův cyklus učení).

V první části práce, věnované oblasti zážitkové pedagogiky, po úvodním vymezení pojmů je text směřován přes metodu učení se zážitkem a cíle tohoto oboru k praktickému využití a to v prostředí školy i mimo ní. Zde spatřuji deficit předkládané práce v tom, že postrádá popis reálné a realizované zážitkové aktivity aplikované pro konkrétní školní skupinu.

V části druhé jsem se dotkla všech předpokládaných témat a aspektů souvisejících s problematikou ZV a patřících do zpětnovazebního procesu, které jsem si předsevzala.

Do poslední třetiny této práce jsem promítla nasbírané zkušenosti v podobě praktických příkladů zpětnovazebních technik. I zde jsem si uvědomila obsáhlost zadání, v původní představě jsem dávala navíc prostor novým, moderní dobou stále více praktikovaným technikám, které jsou náročnější co do pojetí a rozdílných způsobů uvedení do školní praxe (př. videotrénink interakcí, supervizní a jiné podpůrné metody rozvoje osobnosti).

I přesto, že tato diplomová práce nepřichází s novým převratným přístupem zpětné vazby v zážitkové pedagogice pro středoškoláky, jsem přesvědčená, že zadané téma je zpracováno věcně a prakticky. Věřím, že i tímto „málem“ přispívám do rozsáhlého naleziště nových zpětnovazebních přístupů, zážitkových metod a rozvojového procesu výchovy a vzdělávání u nás.

POUŽITÁ LITERATURA

Primární literatura a prameny

- GREENAWAY, R. *Reviewing Adventures Why and How?* Sheffield: An NAOE Publication, 1996. ISBN 189855501 X.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář. Mimořádné číslo Lipnických metodických listů*. 1. vyd. Brno: Prázdninová škola Lipnice. 1994, s. 14. ISSN 1210 5805.
- JIRÁSEK, I. *Filosofická kinantropologie: setkání filosofie, těla a pohybu*. 1. vyd. Olomouc: Fakulta tělesné kultury University Palackého v Olomouci, 2005. s. 206. ISBN 80 244 1176 8.
- JIRÁSEK, I. Osobnost instruktora. In *Sborník příspěvků. Konference o zážitkové pedagogice. 20.-21.4.2007, Praha*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2007.
- JIRÁSEK, I. Zážitková pedagogika. *Gymnasion 1*, jaro 2004. Praha: Prázdninová škola Lipnice.
- KNAPP, C. E. *Lasting Lessons: Teacher's Guide to Reflektion on Experience*. Charleston: ERIC, 1997.;
- KNAPP, C. E. *Processing the adventure experience*. In J. C. Mills & S. Priest (Eds.), *Adventure education* (s. 189-197). State College, PA: Venture, 1990.
- KOLB, A. D. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood - Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1984.
- MÁŠILKA, D. *Zážitková pedagogika*. Olomouc, 2003. Diplomová práce na Fakultě tělesné kultury University Palackého v Olomouci. Vedoucí diplomové práce Prof. PhDr. Karel Frömel, Csc.
- NEUMANN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 3. vyd. Praha: Portál, 2000, ISBN 80-7178-405-2.
- PAVLÍKOVÁ, M. *Využití zážitkové pedagogiky na 1. stupni základní školy*. Olomouc, 2007. Diplomová práce na Pedagogické Fakultě University Palackého v Olomouci na Katedře primární pedagogiky. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivo Jirásek, PhD.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PRIEST, S., GASS, M. *Effective leadership in adventure programming*. Champaign, USA: Human Kinetics, 1997. ISBN 0-87322-637-2.
- PRŮCHA, J., MAREŠ, J., WALTROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80 7178 029 4.
- REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-317-8.
- REITMAYEROVÁ, E. *Možnosti a meze zpětné vazby po prožitkových technikách*. Praha, 2004. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy na katedře psychologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Soňa Hermochová, CSc.
- SVATOŠ, V. *Miniškola skupinových rozborů*. *Gymnasion 5*, jaro 2006. Praha: Prázdninová škola Lipnice.
- TURČOVÁ, I. *Sémantická analýza anglické odborné terminologie oblasti "výchova a aktivity v přírodě"*. Praha, 2001. Diplomová práce na Fakultě tělovýchovy a sportu University Karlovy, 2001, vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Neuman, CSc.
- VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. 1. vyd. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 1992. ISBN 80 210 0428 2.

Sekundární literatura

- CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 9. vyd. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6.
- ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-534-3.
- HORA, P. et. al. *Prázdniny se šlehačkou. Malá instruktorská čítanka*. Praha: Mladá fronta, 1984.
- HELUS, Z. *Sociální psychologie pro učitele, vybraná témata*. Praha: Grada, 2007. ISBN 97880247116.
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0817-5,
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro život 1. 2. vyd.* Praha: Portál, 1994. ISBN 80-85282-79-8.
- HRKAL, J., HANUŠ, R. *Zlatý fond her II : Výběr her a programů připravených pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-153-3.
- JIRÁSEK, J. (předml.) *Zlatý fond her I : Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. 1.vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-636-5.
- JŮVA, V. sen. & JŮVA, V. *Úvod do pedagogiky*. 4. dopl. vyd. Brno: Paido, 1999. ISBN 80 85931 78 8.
- KLUSÁK, P., DAŘÍLEK, P. *Pedagogická psychologie A,B*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80 706 7789 9.
- MAREŠ, J. *Styly učení žáků a studentů*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-246-7.
- Metodické centrum kol. autorů *Začínám sa učit zážitkom*. 1. vyd. Bratislava: Nadácia Štúdio zážitku, 1997. ISBN 80-967580-5-5.
- NERYBA, J. *Koncept komfortní zóny a jeho podoba v kurzech osobnostního rozvoje*. Brno, 2007. Diplomová práce na Ústavu pedagogických věd na Filozofické fakultě Masarykovy Univerzity. Vedoucí diplomové práce Mgr. Jan Kolář.
- NEUMANN, J. et al. *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178 292 0.
- PROKOP, J., RYBIČKOVÁ, M., (eds). *Proměny pedagogiky. Česká pedagogická společnost*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005. ISBN 80 7290 226 1.
- ŠVEC, V., FILOVÁ, H., ŠIMONÍK, O. *Praktikum didaktických dovedností*. 1. vyd. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 1998. ISBN 80-210-1365-6.
- VÁGNEROVÁ, M. *Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy*. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80 246 0181 8.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie školního dítěte*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80 7184 487 X.
- VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004.
- VÁŽANSKÝ, M., SMÉKAL, V. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido, 1995. ISBN 80 901737 9 9.
- ZOUNKOVÁ, D.(ed.) *Zlatý fond her 3*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978 80 7367 198 3.

Pomocná literatura a další zdroje

- Bible. Písmo svaté Starého a Nového zákona*. Český ekumenický překlad. 2. vyd. Praha: Ekumenická rada církví v ČSR, 1984.
- Seminář o review – Review je když...* Interní materiál. Praha: Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o. , 2001.
- Víkend o review*. Interní materiál. Praha: Užitečný život, 2005.
- Wikipedia*, [oline] otevřená encyklopedie. Dostupné z URL <<http://cs.wikipedia.org>>.

SUMMARY

Techniky zpětné vazby v zážitkové pedagogice

Feedback techniques in experiential education

Mgr. Denisa Krumpová

Práce pojednává o zpětnovazebních technikách zážitkové pedagogiky užívaných ve školním a mimoškolním prostředí. Práce je rozdělena na tři části: zážitková pedagogika, zpětná vazba a techniky zpětné vazby. První část je věcná a popisuje obor zážitkové pedagogiky, její metodu učení se zážitkem, cíle a využití. Druhá část postihuje zpětnou vazbu a její proces na základě modelů učení, v základech zpětné vazby se dotýká významu, pravidel, cílů a úrovní zpětné vazby, dále poukazuje na osobnost instruktora, podmínky a proměnné, za kterých zpětnovazební proces probíhá, věnuje se struktuře a otázkám kladených při zpětné vazbě. Na závěr druhé kapitoly shrnuje možná úskalí a zdůrazňuje bezpečnost poskytování a přijímání zpětné vazby. Třetí část obsahuje souhrn zpětnovazebních technik, které jsou rozděleny do podskupin podle typů a zaměření. Uvedené techniky zpětné vazby jsou určeny jak pro studentskou tak i pro dospělou věkovou skupinu.

This diploma thesis deals with feedback techniques of experiential education used both in school environment and out of school. The thesis is divided into three chapters: Experiential education, Review and Feedback techniques. The first chapter is factual. It describes the branch of experiential education, the method of experiential learning, its goals and use. The second chapter deals with review on the basis of different learning models. The subchapter Fundamentals of review covers the meaning, rules, goals and different levels of review. The following subchapters touch upon the character of the instructor, variable conditions at which the review process proceeds and it focuses on the structure and concrete questions used at review. The last subchapter sums up possible risks and emphasises the safety of giving and receiving feedback. The third chapter contains an overview of feedback techniques which are split into subgroups according to their type and aim. The listed feedback techniques are designed both for students and adults.

